

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE FIELD OF TELECOMMUNICATIONS

У статті досліджуються особливості формування механізму управління підприємством і його зв'язок з організаційно-економічним механізмом розвитку персоналу та його складовими частинами. Досліджено динаміку зайнятості у телекомунікаційній галузі України за 2012–2016 рр., проаналізовано основні проблеми роботи з персоналом. Визначено важливість та необхідність постійного розвитку працівників підприємства. Запропоновано ряд заходів із розвитку персоналу на основі різних підходів та з використанням сучасних методів. Досліджено важливість розробки системи мотивації персоналу підприємства та заохочення працівників до розвитку навичок і компетенцій шляхом стимулювання, вплив заробітної плати на розвиток персоналу.

Ключові слова: механізм управління підприємством, організаційно-економічний механізм, телекомунікаційна галузь, розвиток персоналу, мотивація.

В статье исследуются особенности формирования механизма управления предприятием и его связь с организационно-экономическим механизмом развития персонала и его составляющими. Исследована динамика занятости в телекоммуникационной отрасли Украины за 2012–2016 гг., проанализированы основные проблемы работы с персоналом. Определены важность и необходимость постоянного развития работников предприятия. Предложен ряд

мер по развитию персонала на базе различных подходов и с использованием современных методов. Исследовано важность разработки системы мотивации персонала предприятия и поощрения работников к развитию навыков и компетенций путем стимулирования, влияние заработной платы на развитие персонала.

Ключевые слова: механизм управления предприятием, организационно-экономический механизм, телекоммуникационная отрасль, развитие персонала, мотивация.

The article investigates the peculiarities of the formation of the management mechanism of the enterprise and its connection with the organizational-economic mechanism of development of personnel and its components. The dynamics of employment in the telecommunication industry of Ukraine for 2012–2016 is investigated. The main problems of the work with HR, are analyzed. The importance and necessity of constant development of the employees of the enterprises determined. A number of activities have been proposed for the development of personnel on the main different approaches and using modern methods. The importance of developing a company motivation system and encouraging employees to develop skills and competencies through stimulation has been explored.

Key words: enterprise management mechanism, organizational and economic mechanism, telecommunication industry, personnel development, motivation.

УДК 005.95(043.3)

Довгань Л.Є.

к.е.н., професор кафедри менеджменту
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Ткач В.В.

магістр
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Постановка проблеми. На сьогодні телекомунікаційна галузь є важливим елементом, що забезпечує роботу багатьох напрямів діяльності держави, бізнесу, суспільства. Дана галузь є однією з найбільш динамічних за своїм розвитком, оскільки технології невпинно оновлюються, існуючі продукти постійно удосконалюються та з'являються нові. Це сприяє тому, що у цій галузі працює багато компаній. Звідси випливає, що кількість людей, які працюють у подібних компаніях, є досить значною.

Питання розвитку персоналу та розробки постійного механізму, який безперервно забезпечував би даний процес, є досить актуальним, оскільки саме працівники підприємства є його рушійною силою. Наявність у підприємства кадрів з необхідним рівнем сучасних знань, кваліфікацією та компетенціями є гарантією його конкурентоспроможності та успішної діяльності у турбулентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання розробки організаційно-економічного механізму управління персоналом та проблем

розвитку персоналу на підприємствах висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В. Мухіна [1], Ф. Хміль [3], Ю. Антоненко, О. Грішнова, І. Юрченко, Б. Анікін, Л. Балабанова, М. Виноградський, Е. Коротков [2] та багато інших.

Проблеми системи управління персоналом та кадрової політики на підприємствах знайшли своє відображення у роботах таких науковців, як А. Дайнека, К. Декер, С. Єфімова, О. Крушельницька, Є. Пархимчик, М. Петров, О. Сардак, Дж. Тан, П. Тіммс, Ф. Філін, Г. Щокін.

Однак, організаційно-економічному механізму розвитку персоналу у літературних джерелах приділяється незначна увага, що й зумовило необхідність досліджень у цьому напрямі. Крім того, особливої уваги заслуговує саме телекомунікаційна галузь, яка за своєю природою є динамічною та потребує постійного розвитку працівників.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження стану телекомунікаційної галузі, виявлення проблем у сфері управління персоналом та обґрунтування напрямів розвитку працівників.

Відповідно до мети, передбачається розв'язання таких задач:

– дослідити особливості розвитку телекомунікаційної галузі;

– визначити найбільш розповсюджені проблеми у сфері управління персоналом;

– запропонувати основні заходи та напрями розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу.

Методологія. Методологічну базу дослідження становить сучасна теорія управління, теоретичні положення та дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених із питань розробки механізму управління підприємством та управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні показники в телекомунікаційній галузі.

Було застосовано ряд методів, серед яких метод теоретичного узагальнення, системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, індукції та дедукції, метод порівняння, за допомогою якого проводилося дослідження показників для можливості оцінки сучасної ситуації у галузі та основних тенденцій, метод синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сьогоденнішніх реаліях та середовищі, яке постійно змінюється, будь-яке підприємство прагне налагодити свою діяльність таким чином, щоб вона була прибутковою та ефективною. З погляду сучасних науковців, що займаються питаннями управління, досягнення даного завдання є можливим за умов наявності спеціального, індивідуально розробленого для кожного підприємства механізму управління його діяльністю. Розробка такого механізму має бути одним із ключових завдань кожного менеджера чи власника підприємства, який планує успішно працювати, незалежно від сфери чи напрямку діяльності.

Механізм управління як один із ключових моментів діяльності підприємства є порівняно новим поняттям, а тому і недостатньо вивченим, що підтверджується невеликою кількістю дефініцій у новітній управлінській літературі, тож доцільно розглянути декілька підходів до його визначення.

На думку вчених, механізм управління є створенням такої системи управління, яка б забезпечила постійний управлінський вплив, що націлений на отримання визначених результатів діяльності організації.

На погляд В. Мухіна, механізм управління – це постійна взаємодія суб'єкта та об'єкта управління, які забезпечують даний процес [1, с. 64].

Е. Коротков вважає, що сукупність мотивів діяльності людини, на яку в процесі вирішення професійних питань спирається керівництво, є механізмом управління, а Ф. Хміль визначає дане поняття як систему, що об'єднує різні елементи, блоки та взаємопов'язані ланки, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем [2, с. 91; 3, с. 221].

Отже, можна визначити механізм управління як сукупність елементів організації, функціонування яких здійснюється під впливом керівництва та яке спрямоване на отримання визначених позитивних результатів підприємства.

Одним із ключових елементів будь-якого підприємства є його кадровий склад та потенціал, що є рушійною силою для здійснення успішної діяльності організації, його конкурентоспроможності та можливості відповідати умовам, що диктує зовнішнє середовище. HR є складовою частиною механізму управління підприємством.

Робота з персоналом є важливим напрямком діяльності будь-яких компаній, що проявляється у підборі працівників, яких потребує підприємство, у забезпеченні належних умов праці, розвитку професійних навичок та компетенцій працівників, планування кар'єри тощо. Для забезпечення належної роботи з персоналом на підприємствах найчастіше здійснюється розробка організаційно-економічного механізму розвитку персоналу, який є системою формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, що дозволяють вплинути, в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності, на стан системи розвитку персоналу із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, спрямованих на досягнення організаційно-економічної ефективності управління розвитком персоналу [10].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом включає в себе декілька рівнів і є складовою частиною механізму управління всього підприємства загалом. Типовий організаційно-економічний механізм управління персоналом складається з таких елементів [9]:

1. цілі та завдання підприємства;
2. цілі управління персоналом;
3. завдання управління персоналом;
4. принципи управління персоналом;
5. функції управління персоналом;
6. методи управління персоналом;
7. інструменти управління персоналом (кадрове, фінансове, матеріально-технічне забезпечення тощо);
8. основні напрями підвищення рівня управління персоналом (покращення навчання, підвищення кваліфікації, підвищення рівня мотивації персоналу тощо);
9. програми підвищення рівня управління персоналом;
10. підвищення рівня управління персоналом;
11. соціальний та економічний ефект від зростання рівня управління персоналом.

Взаємодія всіх зазначених вище елементів сприяє налагодженню ефективної роботи з персоналом та покращенню діяльності підприємства загалом.

Одним із найбільш сучасних секторів економіки є телекомунікаційна галузь, яка постійно оновлюється та удосконалюється, потребує наявності висококваліфікованого персоналу, який міг би забезпечити ефективну роботу всіх складових частин на високому рівні відповідно до вимог, що висуваються. Від правильно налагодженої роботи телекомунікаційної галузі залежить діяльність практично всіх сфер та секторів не лише економіки, але й усієї держави.

На сьогодні телекомунікаційна галузь України представлена значною кількістю компаній, що пропонують широкий спектр послуг, серед яких мобільний зв'язок, фіксований зв'язок, широкомуговий доступ, передача і прийом телевізійних програм, радіомовлення, проводове мовлення, телеграф, поштовий зв'язок.

Найбільш відомими представниками зазначеної вище галузі є ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ УКРАЇНА», ПрАТ «Датагруп», ТОВ «Інтертелеком», ПрАТ «Vegatelescom» та ряд інших компаній, що працюють на локальному рівні.

Зважаючи на широку поширеність та важливість галузі, доцільно розглянути динаміку кількості зайнятого населення у телекомунікаційній сфері України протягом 2012–2016 рр.

Таблиця 1

Динаміка кількості зайнятого населення у галузі телекомунікацій України за 2012–2016 рр., тис. чол.

	Загальна кількість зайнятого населення	Кількість населення, зайнятого в галузі телекомунікацій	% від загальної кількості зайнятого населення
2012 р.	19 261, 4	297, 9	1,54
2013 р.	19 314, 2	299, 9	1,55
2014 р.	18 073, 3	284, 8	1,58
2016 р.	16 443, 2	272, 9	1,65
2016 р.	16 276, 9	275, 2	1,69

Джерело: [4]

Як видно зі статистичних даних, наведених у табл. 1, кількість населення, зайнятого в галузі телекомунікацій, скоротилася майже на 22 тис. осіб, проте, в розрахунку частки від загальної кількості зайнятого населення, відсоток збільшився. Це пов'язано зі скороченням загальної кількості працюючих у зв'язку із закриттям підприємств, частково неофіційним працевлаштуванням, а також роботою за кордоном. Крім того, спостерігається часткова незадоволеність заробітною платою чи умовами праці, скорочення персоналу, відсутність мотивації, відсутність бачення кар'єрного зростання чи подальшої кар'єри у тій чи іншій

компанії, що штовхає працівників до звільнення. Хоча, з урахуванням сучасних тенденцій, можна стверджувати, що телекомунікаційна галузь буде розширюватися, а кількість зайнятого населення у ній зростатиме.

Працівники такої прогресивної галузі, як телекомунікаційна, повинні відповідати сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються. Це можливо досягти за рахунок розробки механізмів розвитку персоналу, організації навчальних процесів та заходів із підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх та залучених ресурсів.

Роботи з розвитку персоналу можуть проводитися як менеджерами та вищим керівництвом компаній, так і тренерами, коучами чи фахівцями з різних сфер [5]. У сучасних реаліях це є актуальним питанням, оскільки розвиток персоналу допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і адаптувати їх до мінливих умов роботи в телекомунікаційній галузі. На сьогодні поширеними є такі методи розвитку персоналу [6; 8]:

- наставництво та навчання під час роботи за участю керівників різних напрямків діяльності;
- курси, семінари, майстер-класи, проведені поза робочою обстановкою із залученням сторонніх фахівців, науковців та сучасних практиків;
- аудіо- та відеокурси;
- ротація фахівців між підрозділами чи департаментами або різними філіями і відділами компанії у різних містах чи країнах;
- делегування повноважень;
- обмін знаннями між працівниками компанії.

Особливу увагу слід приділити нетрадиційним методам розвитку персоналу, таким як ділові чи рольові ігри, моделювання ситуацій, розробка різних сценаріїв та інші [7]. Саме такі методи є одними з найефективніших, оскільки дають змогу працівникам зануритися у ситуацію, приймати відповідні рішення та моделювати наслідки, що активізує їх розумову діяльність та сприяє кращому запам'ятовуванню. Проте, для досягнення найбільш суттєвих результатів, доцільно використовувати комплексний підхід, тобто комбінувати різні методики, враховуючи поставлені завдання, особливості колективу, терміни навчання тощо.

Поряд із розробкою навчальних заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень, аби більше зацікавити працівників у підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Доцільно також у роботі з персоналом, в якості одного з основних стимулів для фахівця, використовувати результати, яких він зможе досягти з використанням освоєних нових знань чи залучення до нового виду діяльності. Мотивація працівників до навчання також може розглядатися як один з методів розвитку персоналу.

Для покращення роботи з персоналом та стимулювання їх до розвитку доцільно розробити ряд заходів із мотивації, до яких доцільно віднести такі:

- необхідність введення традиційної форми грошової винагороди працівників підприємства – премія;
- розробка періодичної оцінки роботи персоналу (може відбуватися декілька разів на рік/квартал/місяць залежно від потреб підприємства; також може проводитися за рахунок показників KPI, що встановлені до преміювання);
- впровадження нематеріальних методів стимулювання працівників;
- покращення умов праці персоналу підприємства;
- розробка позаробочих заходів для персоналу.

Поряд із цим, варто пам'ятати, що оплата праці є стимулюючим фактором лише у тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами праці робітників. Персонал підприємства повинен розуміти наявність стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та виконаною роботою. У заробітній платні працівників обов'язково має бути присутній той компонент, який є залежним від результатів, що були досягнуті протягом певного періоду часу.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу в телекомунікаційній галузі повинен включати як безпосередньо заходи, спрямовані на розвиток професійних якостей працівників, так і розробку системи мотивації персоналу, яка також має зв'язок з самовдосконаленням персоналу та розширенням їх компетенцій.

Висновки з проведеного дослідження. Проаналізувавши динаміку зайнятості населення у телекомунікаційній галузі, ми з'ясували, що протягом останніх 5 років кількість персоналу дещо скоротилася.

У сучасних умовах телекомунікаційна галузь є однією з найбільш перспективних та динамічних за своїм розвитком, тому працівники, зайняті у цій сфері, мають постійно розвиватися, удосконалюючи свої знання та навички. Підприємства повинні проводити певну роботу у цьому напрямку, основою для якої може стати організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку персоналу.

Проведений аналіз літературних джерел та основних теоретичних положень дозволив визначити зв'язок механізму управління підприємством із організаційно-економічним механізмом управління персоналом, який є його складовою частиною, та характеризується наявністю ряду взаємопов'язаних елементів.

До основних елементів наукової новизни можна віднести: дослідження динаміки зайнятості населення у телекомунікаційній галузі України та її тенденції; визначення причин зменшення працівників у даній сфері; пропозиції щодо розробки організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку персоналу у галузі телекомунікацій.

Перспективою для подальшого дослідження в обраному напрямку може стати поглиблений аналіз проблем розвитку персоналу телекомунікаційної галузі на базі декількох відомих підприємств, розробка конкретних рекомендацій із удосконалення роботи з персоналом та покращення ситуації у галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мухин В.И. Основы теории управления : [учебник]. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
2. Коротков Э.М. Концепция менеджмента : [учеб. пособ]. – М. : ДсКА, 1998. – 304 с.
3. Хміль Ф.І. Основы менеджменту : [підручник]. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm.
5. Эффективные методы использования внутренних ресурсов компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>.
6. Грицунова С.В. Современные методы развития персонала / [С.В. Грицунова, К.М. Лотарева, О.Е. Кузьменко, Н.А. Мелентьева]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemax-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/sovremennye-metody-razvitiya-personala/>
7. Нестандартные методы развития персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hr-director.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandardnye-metody-razvitiya-personala>.
8. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.
9. Кльоба Л.Г. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу фінансових служб» / [Л.Г. Кльоба, І.В. Алексеев, Р.Й. Желізняк, В.М. Кацшин, Р.О. Кушнір]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vns.lp.edu.ua/moodle/course/view.php?id=93>.
10. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 200–202. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_56.

REFERENCES:

1. Mukhin V.I. Osnovy teorii upravleniya : [uchebnik]. – M. : Ekzamen, 2003. – 256 s.
2. Korotkov E.M. Kontseptsiya menedzhmenta : [ucheb. posob]. – M. : DsKA, 1998. – 304 s.
3. Khmíl F.I. Osnovi menedzhmentu : [pidruchnik]. – K. : Akademvidav, 2003. – 608 s.
4. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraíni [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm.

5. Effektivnyye metody ispolzovaniya vnutrennikh resursov kompanii [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>.

6. Gritsunova S.V. Sovremennyye metody razvitiya personala / [S.V. Gritsunova, K.M. Lotareva, O.Ye. Kuzmenko, N.A. Melentyeva]. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://izron.ru/articles/one-kotorykhvoprosakhproblemakhekonomikiimenedzhmentasborniknauchnykhtrudovpoitogammezh/sektsiya19upravlenieirazvitiapersonala/sovremennyye-metody-razvitiya-personala/>.

7. Nestandartnyye metody razvitiya personala [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <https://www.hr-director.ru/article/65976-qqq-16-m3-nestandartnye-metody-razvitiya-personala>.

8. Metody obucheniya i razvitiya personala, primenyayemye v Velikobritanii [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>.

9. Kloba L.G. Konspekt lektsiy z distsiplini «Menedzhment personalu finansovikh sluzhb» / [L.G. Kloba, I.V. Alekseev, R.Y. Zhelíznnyak, V.M. Kashchishin, R.O. Kushnír]. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://vns.lp.edu.ua/moodle/course/view.php?id=93>.

10. Markova N.S. Formuvannya organizatsiynoyekonomíchnogo mekhaníзму upravlinnya rozvitkom personalu / N.S. Markova // Biznes Inform. – 2012. – № 6. – S. 200–202. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_56.

Dovgan L.Y.

Candidate of Economic Sciences,
Professor at the Department of Management,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Tkach V.V.

Master
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE FIELD OF TELECOMMUNICATIONS

The article is dedicated to a problem of personnel development in the telecommunication industry of Ukraine. The authors pay attention to the methodological basis of enterprise management mechanism, organizational-economic mechanism of personnel development, determine the main trends in the field of telecommunications and address the specific features. The main problems of the telecommunication sector of Ukraine are outlined in the paper: the layoffs, outflow of personnel abroad, lack of prospects of work and more. An important element of enterprise development is the human resources that must meet the requirements of the environment and have professional knowledge. Companies should have a special mechanism for continuous staff development.

The over view of scientific approaches allowed to identify the typical organizational-economic mechanism of staff development, which includes:

1. goals and objectives of the enterprise;
2. objectives of personnel management;
3. task of personnel management;
4. HR tools (personnel, financial, logistics, etc.);
5. main directions of improvement of the level of personnel management (improvement of training, improvement of professional skills, motivation of personnel, etc.);
6. programs for improving the level of human resources management;
7. improvement of personnel management;
8. social and economic effect from the growth of the level of personnel management.

Interaction of all elements helps to establish effective work with personnel and improve the enterprise in general. Managers and senior management of companies, coaches or other specialists from various fields can do personnel development work.

There are many well-known methods of staff development, including mentoring and training while working with the leaders; courses, seminars, workshops held outside the working environment; rotation of specialists; delegation of authority; exchange of knowledge. Particular attention should be paid to non-traditional methods for staff development, such as business or role-playing games, simulation of situations and others. In addition, the development of a system of motivation helps to improve the work of employees and stimulate them to develop.

Consequently, the organizational-economic mechanism for providing personnel development in the telecommunication industry should include measures for the development of professional qualities of workers and a system of self-development motivation.