

МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА

КОЗАК КАТЕРИНА БОГДАНІВНА

УДК 664.013:331.108.2

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Херсон – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеській національній академії харчових технологій
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор, ректор
ТОПІХА Валерій Іванович,
Міжнародний університет бізнесу і права

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК Світлана Василівна,
Львівський державний університет внутрішніх справ
України, професор кафедри фінансово-економічної
безпеки

кандидат економічних наук, доцент
КОВЕРГА Алла Вікторівна,
Херсонський національний технічний університет,
доцент кафедри економіки і підприємництва

Захист дисертації відбудеться 30 серпня 2011 р. о 10:00 годині на
засіданні спеціалізованої вченої ради Д 67.135.01 у Міжнародному університеті
бізнесу і права за адресою: 73039, м. Херсон, вул. 49 Гвардійської дивізії, 37 а.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Міжнародного
університету бізнесу і права за адресою: 73039, м. Херсон, вул. 49 Гвардійської
дивізії, 37 а.

Автореферат розісланий «29» липня 2011 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.С. Кайтанський

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах глобалізації економічних процесів, прискореного розвитку науки, техніки і технологій, конкурентні переваги підприємств можуть першочергово формуватися за рахунок ефективного використання трудового потенціалу їх персоналу, оскільки саме людині належить центральне місце в системі суспільного виробництва та економічних відносин. Забезпечення розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств є одним з дієвих засобів подолання кризових явищ та створення сприятливих умов для підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств. Покращення економічної ситуації можливе за рахунок розвитку як всієї економіки, так і в першу чергу за рахунок окремих, найбільш перспективних галузей. Серед всіх галузей промисловості України особливу увагу привертає харчова промисловість, яка відіграє провідну роль у вирішенні продовольчої безпеки країни. Її питома вага в загальному обсязі промислового виробництва у 2009 р. становила 16,7%. За кількістю працюючих харчова промисловість посідає перше місце серед галузей промисловості – 13,7% від загального числа зайнятих в економіці України. Особливу увагу привертають зернопереробні підприємства, які забезпечують переробку практично 50% сільськогосподарської продукції, а також враховуючи плани збільшення обсягів виробництва зерна у 2 рази до 2015 року.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом в першу чергу повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. При цьому реально оцінити трудовий потенціал персоналу підприємства можливо лише в умовах професійної діяльності, що надає актуальності дослідженням, направленим на удосконалення організаційно-управлінських механізмів щодо розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств та адаптацію відомих методологічних розробок до конкретних галузей промисловості.

Великий внесок у вирішення проблем формування, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу внесли такі вітчизняні вчені, як Є.Н. Астанкова, Т.І. Балановська, Л.В. Беззубко, В.В. Безсмертна, А.В.Белокопитов, Д.П. Богиня, В.П. Бородатий, С.В.Васильчак, В.Р. Веснін, В.Г. Воронін, В.Г. Воронкова, В.К. Врублевський, В.І. Герчиков, А.Г.Гольдфарб, В.Я. Горфінкель, В.М. Гриньков О.А. Гришнова, В.П.Грузинов, Н.Л. Гавкалова, Б.В. Генкін, Н.М. Глевацька, Т.І. Грінка, Р.Я.Гріфін, Н.Д.Гуменюк, М.І. Долишній, А.П. Єгоршин, О.Л. Єськов, І.В.Завиновська, Г.О. Зелінська, В. Зирянов, Д. Карпукіна. А.Я. Кібанов, Д.А.Килякова, О.В.Кобряк, А.В.Коверга, О.І. Крамаренко, І.Д. Крижко, О.В.Крушельницька, Д.В.Литяцька, Г.В. Лич, А.Г. Маклаков,

А.С.Малиновський, Д.П. Мельничук, Л.І. Михайлова. В.В. Музиченко, М.Первушина, С.І.Пірожков, В.С.Пономаренко, В.С. Савельєва, С.М.Самойленко, В.Л.Смолюк, О. Стахів, С.І. Струк, С.Г. Струмилін, В.І.Топіха, Д.Ф. Харківський, Б.І. Холод, І.І.Цветкова, Л.В. Шаульська, С.В.Шекшня, В.Г. Щербак, Г.В. Щокін, А.Й.Ягодзинський, Ю.К. Яковлева, Г.В. Якшиюаєва, а також такі провідні закордонні вчені, як M. Armstrong, G.M. Blair, S.V., Berman D.A., J.Bratton, D.A. DeCenzo, G. Dessler, L. Dyer, S.A. Eggland, D. Fjeldstad, M.E.Friesen, J.M.GiFrancesco, J.W. Gilley, J. Gold, T. Hirashi, R.L., J.H. Jackson, C.H. Ketels, R.S. Schuler, S.P.Robbins.

Аналіз наукових джерел свідчить, що не зважаючи на глибокі дослідження за даним напрямом більшість авторів по різному визначають поняття трудового потенціалу персоналу підприємств та залишають поза увагою особистісні характеристики працівників, що ускладнює розробку наукових засад удосконалення організаційно-управлінського механізму щодо його розвитку. Це вказує на необхідність подальшого дослідження цієї проблеми та її актуальність, а також обумовлює вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота має зв'язок з програмами науково-дослідних робіт кафедри економіки промисловості Одеської національної академії харчових технологій (ДР №0109U007992) за темою «Вивчення та моделювання процесу адаптації потенціалу підприємств харчової промисловості в умовах жорстокої конкуренції» та кафедри менеджменту та фінансів (ДР №0109U000769) за темою «Удосконалення системи управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в галузях агропромислового комплексу». Особистий внесок автора полягає у розробці пропозицій з удосконалення механізмів управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-управлінського механізму використання і розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств і врахування особистісних характеристик працівників при оцінці його ефективності.

Для досягнення мети дослідження в процесі роботи визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління персоналом і уточнити поняття трудового потенціалу персоналу підприємства;
- розробити концепцію організаційно-управлінського механізму щодо ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств;
- удосконалити структурно-логічні моделі формування персоналу підприємства та підвищення ефективності використання його трудового потенціалу;

- обґрунтувати концептуальні основи управління трудовим потенціалом персоналу харчових підприємств;
- розробити модель формування умов реалізації трудового персоналу;
- запропонувати методичні підходи до обґрунтування структури системи управління персоналом харчових підприємств;
- запропонувати методичні підходи до кількісної оцінки професійної складової трудового потенціалу персоналу;
- розвинути методичні підходи до визначення особистісних характеристик працівників харчових підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління формуванням, використанням і розвитком персоналу харчових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти підвищення ефективності управління розвитком трудового потенціалу персоналу харчових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою є фундаментальні положення економічної теорії стратегічного управління, які висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних економістів з питань управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств. У процесі дослідження використано такі методи: узагальнення наукового досвіду – для аналізу критеріїв оцінки трудового потенціалу персоналу підприємств та його розвитку; термінологічний аналіз – для дослідження формування та визначення основних термінів; метод логічного узагальнення та абстрагування, системний аналіз і синтез – при дослідженні методичних підходів до удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств, методи статистичного аналізу – при обробці результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані міжнародних організацій і установ, монографії, науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем розвитку трудового потенціалу підприємств, звітні дані підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств з урахуванням структури системи управління та особистісних характеристик працівників. Основні результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

- розроблено концепцію організаційно-управлінського механізму щодо ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств, яка передбачає визначення і врахування особистісних

характеристик працівників на всіх етапах формування персоналу, його навчання і розвитку, трудової діяльності та оцінювання її результатів;

удосконалено:

- структурно-логічні моделі формування персоналу підприємства та підвищення ефективності використання його трудового потенціалу, які передбачають комплексний підхід до оновлення персоналу та розвитку його трудового потенціалу на основі оптимізації структури підприємства та системи управління ним;

- концептуальні основи управління трудовим потенціалом персоналу харчових підприємств через позиціонування філософії своєї діяльності, що забезпечить не тільки підвищення ефективності підбору персоналу, але й сприятиме підвищенню якості та успішній реалізації продукції;

- модель формування умов реалізації трудового персоналу, в якій конкуренція за робочі місця виступає одним із головних факторів мотиваційного механізму трудової діяльності та реалізації планів перспективного розвитку персоналу;

- методичні підходи до обґрунтування структури системи управління персоналом харчових підприємств – доведено вплив організаційної структури системи управління персоналом і підприємством на ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління та необхідність врахування особистісних характеристик при розробці методичних засад удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат управління персоналом в частині уточнення поняття трудового потенціалу персоналу підприємства як сукупності можливостей та здібностей працівника, реалізація яких у конкретних виробничо-технічних і соціально-економічних умовах діяльності підприємства дозволяє отримувати результати праці на очікуваному кількісно-якісному рівні;

- методичні підходи до кількісної оцінки професійної складової трудового потенціалу персоналу шляхом визначення коефіцієнту підвищення кваліфікації;

- методичні підходи до визначення особистісних характеристик працівників харчових підприємств через інтегрований показник задоволення результатами трудової діяльності та особистих потреб.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій з розвитку професійної складової трудового потенціалу персоналу харчових підприємств шляхом врахування коефіцієнтів підвищення кваліфікації за категоріями працівників у відповідності до структури управління підприємством, з напрямів оптимізації структури управління персоналом і підприємством, а також із запровадженням удосконаленого організаційно-управлінського механізму

використання та розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств. Ефективність пропозицій та рекомендацій підтверджена їх впровадженням у практичну діяльність ДП ДАК «Хліб України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» і зростанням економічних показників підприємства протягом року після впровадження розробок (акт впровадження № 7 від 22.12.2010 р.).

Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності Миколаївської обласної державної адміністрації (довідка № 251/56-05-15/6-10 від 21.02.2010 р.).

Науково-методичні положення дисертаційного дослідження застосовано у навчальному процесі кафедри менеджменту і фінансів Одеської національної академії харчових технологій (акт впровадження № 37 від 20.12.2010 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною та завершеною науковою працею. Розроблені теоретичні та методичні рекомендації, висновки і пропозиції отримані автором самостійно на основі дослідження діяльності вітчизняних підприємств. З наукових питань, що опубліковані у співавторстві, в дисертації використані пропозиції та розробки, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження були представлені та обговорювалися на: 40-й науково-методичній конференції Одеської національної академії харчових технологій «Науково-методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей» (м. Одеса, 2009 р.), XI міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (м. Алушта, 2010 р.), 41-й науково-методичній конференції Одеської національної академії харчових технологій «Науково-методологічні основи практичної підготовки фахівців для харчової та зернопереробної галузей» (м. Одеса, 2010), VI міжнародній науково-практичній конференції «Наука: теорія і практика» (м. Дніпропетровськ, 2010), 42-й науково-методичній конференції Одеської національної академії харчових технологій «Підвищення професійних компетенцій в умовах оновлення змісту вищої освіти» (м. Одеса, 2011), VIII міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика економіки і підприємництва» (м. Алушта, 2011 р.)

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 15 наукових праць, з них 6 наукових статті у фахових виданнях, 7 тез конференцій, 2 у інших виданнях. Загальний обсяг опублікованих статей складає 5,66 у.д.а., обсяг тез конференцій – 1,73 у.д.а., обсяг опублікованих статей у інших виданнях - 0,69 у.д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст

дисертації викладено на 190 сторінках. Робота містить 20 таблиць, 19 рисунків, 9 формул, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 323 найменування.

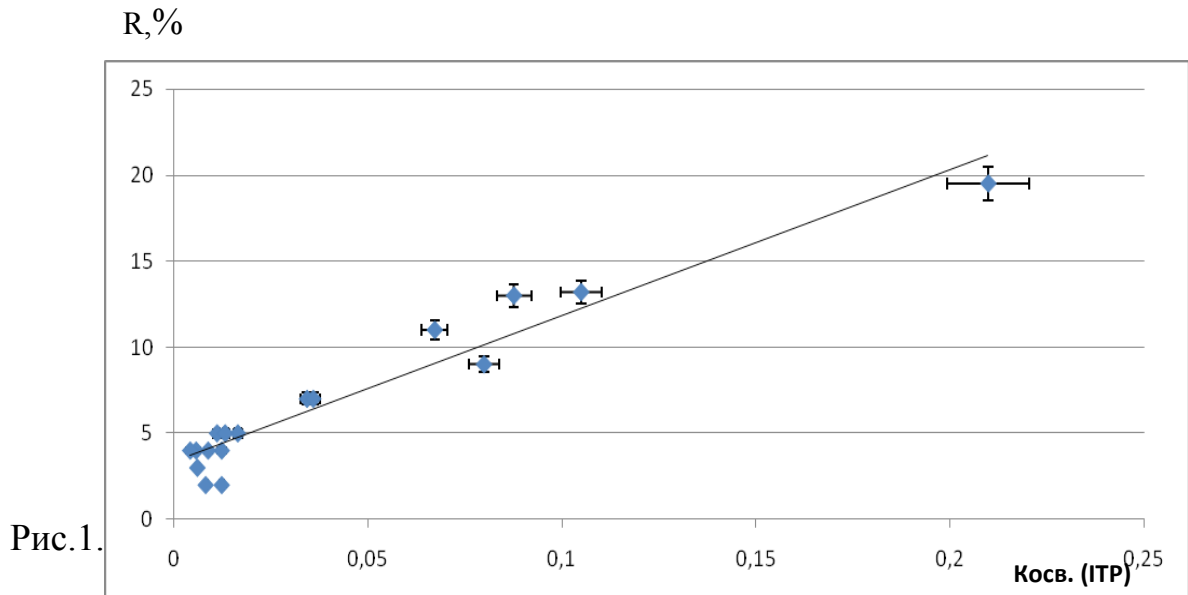
ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств» розглянуто сутність трудового потенціалу персоналу підприємств та запропоновано нове його визначення як сукупності можливостей та здібностей працівника, реалізація яких у конкретних виробничо-технічних і соціально-економічних умовах діяльності підприємства дозволяє отримувати результати праці на очікуваному кількісно якісному рівні. Показано, що загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом в першу чергу повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. При цьому реально оцінити трудовий потенціал персоналу підприємства можливо лише в умовах професійної діяльності. Показано, що головним критерієм оцінки ефективності використання трудового потенціалу персоналу є досягнення результату, продуктивність та якість праці, а головним підґрунтям для його розвитку – задоволеність результатами праці. До головних умов реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств віднесено наявність механізму, який поєднує у собі економічні, соціальні та організаційні важелі, а також індивідуальний підхід до конкретного працівника та наявність систем адаптації і заохочення. Показано, що оцінка ефективності управління трудовим потенціалом персоналу здійснюється здебільшого суб'єктивно із-за відсутності виробленої чіткої методики такої оцінки і нерозуміння усієї важливості такої оцінки. Сформульовано мету і задачі дослідження.

У другому розділі «Практичне дослідження управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств» удосконалена структурно-логічна модель формування трудового потенціалу персоналу підприємств, доведено, що освітній рівень є одним з основних показників рівня трудового потенціалу персоналу підприємств. Удосконалена методика визначення коефіцієнта освітнього рівня з урахуванням частки осіб з вищою фаховою освітою. Здійснено аналіз провідних зернопереробних підприємств України за період з 2006 по 2010 роки, який показав, що продуктивність праці найбільше зросла на підприємствах, які запровадили новітні технології та мали більш освічений за фахом керівний склад персоналу (рис.1.).

Технічне переозброєння та запровадження сучасних технологій дозволили збільшити продуктивність праці за період з 2006 по 2010 роки на 13 з 17 проаналізованих підприємств: Людмилівський елеватор (на 55,5%),

ДП ДАК «Хліб України» Новоукраїнський КХП (на 44,3%), ВАТ «Луганськмлин» (на 38,8%), ТОВ «Альтера» (на 38,6%), ЗАТ «Київмлин» (на 16,1%), ТОВ «Дніпровський млинокомбінат» (на 24,6%), ТОВ «Агромарс» (на 10,9%), Укragротрейд (на 27,7%), ТОВ «Агро-Овен» (на 20,1%), ВАТ «Сімферопольський КХП» (на 14,7%), ТОВ «Терра» (на 17,4%), ТОВ «Нива» (на 10,3%) і ТОВ «Вінницький КХП №2» (на 15,7%).



На ПАТ «Миронівський ЗВКК» продуктивність праці за цей же період знизилася на 7,8%, на ТОВ «Катеринопольський елеватор» - на 5,3%, на ЗАТ «Дніпровський птахокомбінат» на 4,9%, що пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників і низьким значенням коефіцієнту освіченості, визначеного для ІТР. В ході практичного дослідження було визначено коефіцієнти постійності і заміщення персоналу підприємств. Значення коефіцієнта заміщення персоналу було найнижчим, як правило, на підприємствах з високим рівнем рентабельності виробництва, таких, як: ДП ДАК «Хліб України» Новоукраїнський КХП (0,003), Людмилівський елеватор (0,0055), ЗАТ «Київмлин» (0,009), а також на ДП ДАК «Хліб України» Донецький КХП (0,009). Високі значення цього коефіцієнта для таких підприємств, як ТОВ «Альтера», ПАТ «Миронівський ЗВКК» та ін. пов'язані з періодами будівництва і введення до експлуатації нових виробництв.

Визначення коефіцієнту підвищення кваліфікації керівних кадрів на провідних зернопереробних підприємствах України показало, що його зростання за період аналізу суттєво вище, ніж такого ж коефіцієнту для всіх працівників.

Розвиток трудового потенціалу персоналу провідних зернопереробних підприємств України оцінювали за коефіцієнтом підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.1}}$). Також запропоновано окремо оцінювати уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації керівних кадрів ($K_{\text{квал.2}}$), при визначенні якого

необхідно враховувати загальну чисельність керівних кадрів, яка залежить від організаційної структури підприємства, рівня складності роботи та інших факторів. З отриманих в ході обстеження даних було показано, що уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.2}}$) дає можливість більш об'єктивно оцінити розвиток трудового потенціалу, який забезпечує високі показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

Для аналізу розвитку трудового потенціалу персоналу було застосовано коефіцієнт підвищення кваліфікації, максимальне значення якого було у персоналу Людмилівського елеватора ($K_{\text{квал.1}} = 0,247$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,293$), підприємства з максимальною рентабельністю виробництва серед всієї групи (19,5%). Високими значення коефіцієнта підвищення кваліфікації також були у підприємств, рентабельність виробництва яких перевищувала 5,0%: ТОВ «Альтера» ($K_{\text{квал.1}} = 0,173$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,173$), Украгротрейд ($K_{\text{квал.1}} = 0,067$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,067$), ЗАТ «Київмлин» ($K_{\text{квал.1}} = 0,052$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,071$), ДП ДАК «Хліб України» Новоукраїнський КХП ($K_{\text{квал.1}} = 0,045$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,091$), і ТОВ «Дніпровський млинокомбінат» ($K_{\text{квал.1}} = 0,042$ і $K_{\text{квал.2}} = 0,05$). З наведених даних видно, що уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.2}}$) дає можливість більш об'єктивно оцінити розвиток трудового потенціалу, який забезпечує високі показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таким чином, концепція управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств повинна передбачати як забезпечення подальшого навчання та підвищення кваліфікації працівників, зниження коефіцієнта заміщення і підвищення коефіцієнта стабільності, так і оптимізацію структури підприємства і системи управління ним.

Проаналізовано та узагальнено умови праці на провідних зернопереробних підприємствах України, що дозволило розробити модель формування умов реалізації трудового потенціалу персоналу, яка дозволяє виділити всі найбільш значущі умови в дев'ять основних груп: якість відбору персоналу, умови конкретних робочих місць, політика розвитку персоналу, система управління персоналом, система мотивації, психологічний клімат та особистісні характеристики працівників, місія підприємства та інформаційна політика, а також конкуренція за робочі місця, що набуває вагомості у теперішніх умовах функціонування та розвитку харчових підприємств.

Результати вивчення впливу психологічних факторів на підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу вказують доцільність застосовування батареї тестів у наступному поєднанні: виявлення типу робочої мотивації у кожного працівника за методикою В.І.Герчикова; виявлення ступеню задоволеності основних потреб працівника за методикою Д.Я.Райгородського; виявлення психологічної атмосфери у трудовому колективі за методикою А.Ф.Фідпера; проведення самооцінювання результатів потенціальних і професійних якостей та особистого внеску керівних кадрів за методикою Міністерства праці та

соціальної політики України. Узагальнюючи ці методики, можна констатувати той факт, що в жодній з них не враховано належним чином роль особистісних характеристик працівника, пов'язаних з філософією діяльності підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення та апробація механізму управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств» встановлено, що на рівень реалізації трудового потенціалу персоналу підприємства суттєво впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Доведено, що чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи та системи управління, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів їх функціонування. Показано, що чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів її функціонування, що пояснюється теорією ймовірності та логічною теорією надійності складних систем, оснований на визначенні ймовірності кінцевої події, виходячи з ймовірностей попередніх подій в залежності від послідовності їх здійснення. Ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління більш висока при використанні паралельного принципу побудови системи управління за однакових умов функціонування технологічного об'єкту:

$$\text{для послідовно організованої структури - } P = P_1 * P_2 * \dots * P_i \quad (1)$$

$$\text{для паралельно організованої структури - } P = P_1 + P_2 - P_1 * P_2 \quad (2)$$

де $P_1, P_2 \dots P_i$ – ймовірність 1-ї, 2-ї, і-ї події.

Оскільки паралельний принцип побудови системи управління потребує залучення додаткових працівників і витрат, його слід застосовувати на стратегічно важливих ділянках системи управління, від яких якість продукції та кінцевий результат залежать у найбільшій мірі.

Узагальнено пріоритетні напрями підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств і запропоновано структурно-логічну модель, реалізація якої разом з розробленою моделлю формування умов реалізації трудового потенціалу може бути покладена в основу удосконалення організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності його реалізації та подальшого розвитку (рис.2.).

Структурно-логічна модель цілеспрямованого підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу на першому етапі передбачає удосконалення системи формування кадрового потенціалу підприємства, виходячи з філософії діяльності, внаслідок чого створюються передумови підвищення рівня сприйняття інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

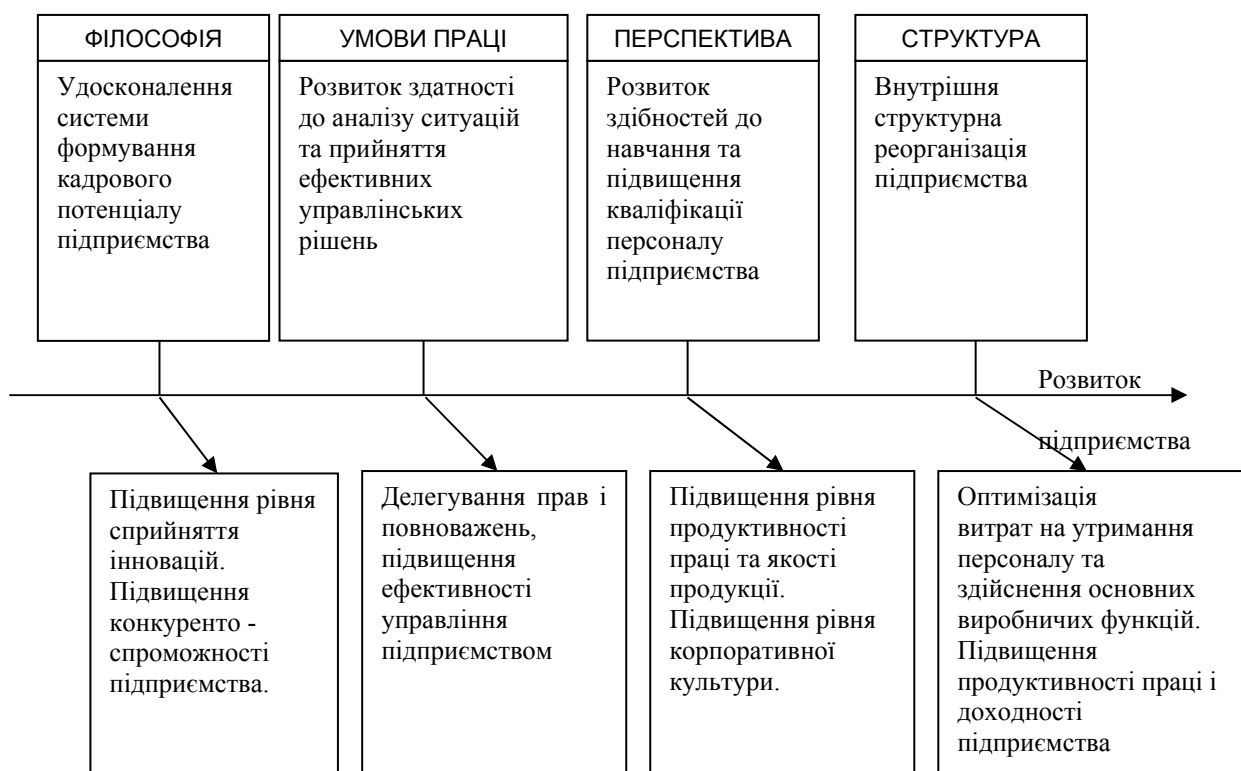


Рис. 2. Структурно-логічна модель цілеспрямованого підвищення ефективності використання трудового потенціалу

На другому етапі реалізації модель передбачає створення та ефективне використання умов виробництва. Головним завданням цього етапу є забезпечення умов розвитку здатності керівного персоналу до аналізу ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень.

В результаті ефективність управління підприємством підвищується. Третій етап реалізації розробленої структурно-логічної моделі передбачає визначення перспектив розвитку персоналу у відповідності до планів кар'єрного зростання та створення умов для розвинення здібностей персоналу до навчання та підвищення кваліфікації, що гарантує підвищення продуктивності праці та високий рівень корпоративної культури. Четвертий етап моделі передбачає оптимізацію внутрішньої структури, як в системі управління персоналом, так і у виробництві. Його метою є оптимізація витрат на утримання персоналу та здійснення основних виробничих функцій, підвищення продуктивності праці, якості продукції та доходності підприємства. Слід зазначити, що етап оптимізації структури управління є перехідним до нового етапу розвитку підприємства, що сприяє оновленню персоналу та потребує перегляду задіяних механізмів управління ефективністю використання трудового потенціалу персоналу підприємства.

В результаті аналізу впливу психологічних факторів на підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств запропоновано удосконалений організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання та подальшого розвитку

трудового потенціалу персоналу харчових підприємств (рис.3.), який дозволяє здійснювати досить гнучку кадрову політику на високому соціальному рівні, оскільки зорієнтований не тільки на підвищення рівня конкуренції за робочі місця, а передбачає можливість продовження трудових відносин. Запровадження такого організаційно-управлінського механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу та його подальшого розвитку з одного боку здатне забезпечити успішний і стабільний розвиток підприємства, а з другого – зростання рівня довіри зі сторони персоналу і суспільства в цілому, що якнайкраще може підтверджувати відданість підприємства заявленій філософії діяльності.

Враховуючи мінливість особистісних характеристик під впливом різних життєвих факторів їх визначення доцільно проводити працівниками кадрових служб підприємств щорічно або частіше в разі звернень самих працівників, а також при виявленні відхилень від норм поведінки. При визначенні особистісних характеристик доцільно скласти мотиваційний профіль керівних кадрів, виміряти рівень задоволеності потреб - визначити за допомогою аналізу ступінь задоволення базисних потреб працівника, рівень його мотивації до трудової діяльності, а також виявити рівень комфортності в трудовому колективі. Для більш точного оцінювання необхідно застосовувати батареї тестів, заснованих на відомих методиках В.І. Герчикова, Д.Я. Райгородського, А.Ф.Фідпера, Міністерства праці і соціальної політики України, а також запропоновану методіку визначення рівня задоволення від результатів праці та забезпечення основних потреб.

Тестування працівників ДП ДАК «Хліб України» «Новоукраїнського КХП», на якому було запроваджено удосконалений нами організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу показало, що рівень задоволеності працівників результатами своєї діяльності та забезпечення потреб суттєво зріс (з 2,7 балів у 2009 році до 3,3 2010 році).

Зміни основних техніко-економічних показників діяльності після запровадження удосконаленого організаційно-управлінського механізму підвищення ефективного використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підтверджують доцільність проведених заходів. Так, потенційна продуктивність праці зросла на 2,99%, тоді як фактична – на 6,68%, фондівдача зросла на 18,12%, прибуток після оподаткування зріс на 12,08%, хоча витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 0,37 коп., у тому числі за рахунок запровадження заходів з реалізації запропонованого механізму управління

Дія нового механізму відбулася через удосконалену політику мотивування персоналу (усунення демотиваційних факторів, серед яких найбільш поширеними демотиваторами є стиль керівництва, ігнорування ідей та ініціатив, відсутність почуття приналежності до компанії, відчуття досягнення, особистісного та професійного росту, невизнання досягнень і результатів, відсутність ресурсів, нечітка постановка цілей тощо). Якщо раніше основним завданням керівництва ДП ДАК «Хліб України» «Новоукраїнського КХП» вважалось вміння мотивувати персонал, то у сучасних умовах, базуючись на результати дослідження - вміння усувати демотиваційні фактори.

ВИСНОВКИ

Основним результатом проведеного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю використання і подальшого розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств на сучасному етапі їх розвитку. Це дозволило сформулювати наступні висновки теоретичного, методичного та науково-прикладного характеру, що відображають вирішення завдань у відповідності до поставленої мети:

1. Аналіз літературних джерел показав, що більшість учених розглядають поняття «персонал» і «трудова ресурси» без урахування рівня економічної діяльності (макро- і мікрорівень), що ускладнює визначення сутності поняття «трудова потенціалу персоналу підприємства» та не дозволяє забезпечити ефективне формування, використання і розвиток трудового потенціалу персоналу підприємств. Встановлено, що при врахуванні наступної послідовності формування персоналу: людські ресурси – економічно активне населення – персонал підприємства сутність понять «трудова потенціал», «людські ресурси» і «персонал» підприємства буде різною. Запропоновано визначення трудового потенціалу персоналу підприємства – як сукупності можливостей та здібностей працівника, реалізація яких у конкретних виробничо-технічних і соціально-економічних умовах діяльності підприємства дозволяє отримувати результати праці на очікуваному кількісно-якісному рівні. Таким чином, наведене тлумачення поняття «трудова потенціал персоналу» передбачає необхідність його розвитку задля покращення економічних показників підприємства.

2. Відновлення темпів зростання промислового виробництва і ВВП України супроводжується зростанням дефіциту державного бюджету і прямого боргового навантаження державного бюджету на прибуткову частину. З основних галузей України сільськогосподарське виробництво не відновилося за темпами зростання, що вказує на необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів підвищення ефективності використання людських і матеріальних ресурсів як на рівні країни, окремих регіонів, так і на рівні кожного підприємства. Покращення економічної ситуації можливе за рахунок розвитку як всієї економіки, так і в першу чергу за рахунок окремих, найбільш

привабливих галузей. Серед всіх галузей промисловості України особливу увагу привертає харчова промисловість, яка відіграє провідну роль у вирішенні продовольчої безпеки країни. Її питома вага в загальному обсязі промислового виробництва у 2009 р. становила 16,7% (друге місце після чорної металургії). За кількістю працюючих харчова промисловість посідає перше місце серед галузей промисловості – 13,7% від загального числа зайнятих в економіці України. Особливу увагу привертають зернопереробні підприємства, які забезпечують переробку практично 50% сільськогосподарської продукції (зерна), тим паче, що до 2015 року виробництво зерна повинно зрости у 2 рази.

3. Удосконалена структурно-логічна модель формування трудового потенціалу персоналу зернопереробних підприємств, яка відрізняється від попередніх застосуванням виробничої практики викладачів і студентів ВНЗ і можливості участі фахівців підприємства у формуванні трудового потенціалу майбутнього персоналу підприємства та скороченні термінів його адаптації. Крім того, вона дозволяє взаємопов'язати внутрішню структуру підприємства та систему управління ним з формуванням трудового потенціалу персоналу підприємства.

4. Доведено, що освітній рівень є одним з основних показників рівня трудового потенціалу персоналу підприємств. Прийнята методика визначення коефіцієнта освітнього рівня не виділяє частку осіб з вищою фаховою освітою. В той час, як коефіцієнт освітнього рівня, визначений як відношення кількості осіб з вищою фаховою освітою (ІТР) до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників, різниться більш суттєво для підприємств з різним рівнем рентабельності зберігання і переробки зерна. Просліджується певна прямолінійна залежність економічної успішності підприємства, в першу чергу рентабельності зберігання і переробки зерна, від якісного складу персоналу, а саме питомої ваги осіб з вищою профільною освітою: чим вище коефіцієнт освітнього рівня, визначений за вищою фаховою освітою, тим вище рентабельність підприємства. Таким чином, при управлінні трудовим потенціалом персоналу підприємства та його розвитком доцільно враховувати вищий фаховий освітній рівень та залучати висококваліфікованих працівників з відповідним рівнем освіти і сприяти здобуванню персоналом підприємства більш високих рівнів освіти.

5. Аналіз провідних зернопереробних підприємств України за період з 2006 по 2010 роки показав, що продуктивність праці найбільше зросла на підприємствах, які запровадили новітні технології. Так, технічне переозброєння та запровадження сучасних технологій дозволили збільшити продуктивність праці на 13 з 17 проаналізованих підприємств. На 4 з них продуктивність праці знизилася, що на наш погляд, пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників і низьким значенням коефіцієнту освіченості, визначеного для ІТР. Розвиток трудового потенціалу персоналу провідних зернопереробних підприємств України оцінювали за коефіцієнтом підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.1}}$). Також запропоновано окремо оцінювати уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації керівних кадрів ($K_{\text{квал.2}}$), при визначенні якого на наш погляд необхідно враховувати не загальну чисельність

працівників підприємства, а загальну чисельність керівних кадрів, яка залежить від організаційної структури підприємства, рівня складності роботи та інших факторів. З отриманих в ході обстеження даних видно, що уточнений коефіцієнт підвищення кваліфікації ($K_{\text{квал.2}}$) дає можливість більш об'єктивно оцінити розвиток трудового потенціалу, який забезпечує високі показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

6. Проаналізовано та узагальнено умови праці на підприємствах України, що дозволило розробити модель формування умов реалізації трудового потенціалу персоналу та узагальнити вплив психологічних факторів на підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу для урахування в концепції управління трудовим потенціалом персоналу підприємства.

7. Встановлено, що на рівень реалізації трудового потенціалу персоналу підприємства суттєво впливає організаційна структура системи управління персоналом, ефективність управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Доведено, що чим вище рівень складності ієрархічної структури технологічної системи та системи управління, тим вище ймовірність зниження стабільності очікуваних результатів їх функціонування. Показано, що ймовірність досягнення кінцевого результату буде різною для послідовного та паралельного принципу побудови системи управління. Доведено, що ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління більш висока при використанні паралельного принципу побудови системи управління персоналом за однакових умов функціонування технологічного об'єкту. Оскільки паралельний принцип побудови системи управління потребує залучення додаткових працівників і витрат, його слід застосовувати на стратегічно важливих ділянках системи управління, від яких якість продукції та кінцевий результат залежать у найбільшій мірі.

8. Розроблена структурно-логічна модель цілеспрямованого підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу, яка передбачає удосконалення системи формування кадрового потенціалу підприємства, виходячи з філософії діяльності, створення та ефективного використання умов виробництва, визначення перспектив розвитку персоналу у відповідності до планів кар'єрного зростання та створення умов для розвинення здібностей персоналу до навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення внутрішньої структури, як в системі управління персоналом, так і у виробництві з метою оптимізації витрат на утримання персоналу і здійснення основних виробничих функцій, підвищення продуктивності праці, якості продукції та доходності підприємства.

9. Запропоновано організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу та його подальшого розвитку, в якому особистісні характеристики працівника відіграють провідну роль: при встановленні трудових відносин; розробці плану перспективного розвитку; формуванні трудових колективів, робочих груп (команд); навчанні та підвищенні кваліфікації, формуванні кадрового резерву та ротации персоналу; оптимізації структури системи управління персоналом. Удосконалений

організаційно-управлінський механізм дозволяє здійснювати досить гнучку кадрову політику на високому соціальному рівні, оскільки зорієнтований не тільки на підвищення рівня конкуренції за робочі місця, а передбачає можливість продовження трудових відносин за умови бажання працівника розвивати свій трудовий потенціал. Враховуючи мінливість особистісних характеристик під впливом різних життєвих факторів їх визначення доцільно проводити щорічно або частіше в разі звернень самих працівників, а також при виявленні відхилень від норм поведінки.

10. Удосконалений механізм управління ефективністю використання трудового потенціалу персоналу підприємства було запроваджено у 2010 році на державному підприємстві ДАК «Хліб України «Новоукраїнський КХП». В результаті анкетування працівників підприємства за батареєю тестів В.І. Герчикова, Д.Я. Райгородського, А.Ф. Фідлера і Міністерства праці та соціальної політики України було визначено шляхи підвищення ефективності застосування особистісних характеристик працівників та усунення демотиваційних факторів. За допомогою методики розробки автором дослідження було встановлено, що рівень задоволеності, як основний мотиваційний фактор, до запровадження удосконаленого механізму становив 2,7 бала, а після запровадження – 3,3 бала, тобто зріс на 22,2%. В результаті основні техніко-економічні показники діяльності ДП ДАК «Хліб України» «Новоукраїнського КХП» покращилися: потенційна продуктивність праці зросла на 2,99%, фактична – на 6,68%, фондвіддача зросла на 18,12%, прибуток після оподаткування зріс на 12,08%, хоча витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 0,37 коп., у тому числі за рахунок запровадження заходів з реалізації запропонованого механізму управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Козак, К.Б. Пути повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятий комбикормовой промышленности [Текст] / К.Б. Козак // Проблемы економіки й управління у промислових регіонах: Зб. наук. праць. – Запоріжжя: ЗНТУ. Том 2: Проблеми економіки й управління підприємствами промислових регіонів. – 2008. – С. 166-169.

2. Козак, К.Б. Необхідність розвитку кадрового потенціалу харчових підприємств у сучасних умовах [Текст] / К.Б. Козак // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 249: В 6 т. – Т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 1129-1134.

3. Козак, К.Б. Деякі аспекти розвитку потенціалу персоналу підприємств [Текст] / К.Б. Козак // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Вип. 258: В 4 т. – Т.IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 915-929.

4. Козак, К.Б. Вплив розвитку потенціалу персоналу на інноваційну діяльність підприємства [Текст] / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості.- №3(7), 2010.- С. 28-32.

5. Козак, К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку

трудового потенціалу персоналу [Текст] / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. - № 1(7), 2011.- С.69-74.

6. Козак, К.Б. Формування трудового колективу, як основа ефективного управління персоналом [Текст] / К.Б. Козак, К.С.Тофтул // Економіка харчової промисловості. - №2(8), 2011.- С.53-57. *Особистий внесок здобувача: систематизовано умови реалізації трудового потенціалу персоналу підприємств.*

Матеріали і тези конференцій:

7. Козак, К.Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників [Текст]/К.Б Козак // Тези доповідей 40-й науково-методичної конференції ОНАХТ «Науково- методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей». – Одеса.- 2009.- С.87-87.

8. Козак, К.Б. Особливості розвитку кадрового потенціалу харчових підприємств [Текст]/ К.Б Козак // Тези доповідей XI міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України».- Алушта, 2010.- С.130-131.

9. Козак, К.Б. Значення розвитку потенціалу персоналу у діяльності підприємства [Текст] /К.Б Козак // Тези доповідей 41-й науково-методичної конференції «Науково-методологічні основи практичної підготовки фахівців для харчової та зернопереробної галузей» ОНАХТ – 2010.- С.65-66.

10. Козак, К.Б. Роль вищої освіти та деякі підходи до активізації учбового процесу [Текст]/ К.Б Козак, Л.П. Попов // Тези доповідей VI міжнародній науково-практичній конференції «Наука: теорія і практика». – Вип.4: – Дніпропетровськ: ДНУ.- 2010.-С.8-15. *Особистий внесок здобувача: розроблено рекомендації з підвищення якості фахової підготовки спеціалістів.*

11. Д.Ф.Харківський. Вид джерела набору кадрів суттєво впливає на ефективність використання та розвитку персоналу. Напрямок: виховний простір ВНЗ як фактор формування професійних компетенцій [Текст]/ Д.Ф.Харківський, К.Б. Козак // Зб. матеріалів 42-ї науково-методичної конференції ОНАХТ - 2011 р. «Підвищення професійних компетенцій в умовах оновлення змісту вищої освіти» у 2-х частинах. – Ч. 1. – Одеса: ОНАХТ, 2011. – С. 81. *Особистий внесок здобувача: удосконалено структурно-логічні моделі формування персоналу.*

12. Козак, К.Б. Впровадження адаптаційного курсу у довузівську підготовку школярів [Текст]/ К.Б. Козак, О.О.Килименчук, О.І.Кириченко // Зб. матеріалів 42-ї науково-методичної конференції ОНАХТ- 2011 р. «Підвищення професійних компетенцій в умовах оновлення змісту вищої освіти» У 2-х частинах. – Ч. 1. – Одеса: ОНАХТ, 2011. – С. 27 – 28. *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано пропозиції з підвищення якості підготовки до вступу до ВНЗ.*

13. Козак, К.Б. Удосконалення механізму управління персоналом [Текст]/ К.Б Козак // Тези доповідей VIII міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика економіки і підприємництва».- Алушта, 2011.- С.109-110.

Інші видання:

14. Б.В.Єгоров. Удосконалення механізму управління ефективністю використання трудового потенціалу підприємств агропромислового комплексу [Текст] / Б.В.Єгоров, К.Б. Козак // Корми і факти, практичне видання для фахівців агробізнесу. - 1(05), 2011.- С.28-30. *Особистий внесок здобувача:* удосконалено моделі ефективного використання та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств.

15. Трудовий потенціал персоналу як основа ефективної діяльності підприємства [Текст] / К. Козак, Л.Бусигіна, О.Осмініна, Ю.Жильцова // Зернові продукти і комбікорми. - №1(41),2011.- С.5-7. *Особистий внесок здобувача:* визначено вплив механізмів формування персоналу на ефективність діяльності підприємств.

АНОТАЦІЯ

Козак К.Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Міжнародний університет бізнесу і права, Херсон, 2011.

У дисертаційній роботі розроблено теоретико-методологічні та прикладні засади побудови організаційно - управлінського механізму щодо ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств. Розглянуто сутність поняття трудовий потенціал персоналу, узагальнено умови реалізації трудового потенціалу та розроблено структурно-логічну модель його розвитку. Доведено вплив організаційної структури системи управління персоналом і підприємством на ймовірність успішного впливу управлінських дій та рішень на об'єкт управління. Встановлено перевагу паралельного принципу побудови системи управління персоналом за однакових умов функціонування технологічного об'єкту на стратегічно важливих ділянках системи управління. Удосконалено концепцію та організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання та розвитку трудового потенціалу персоналу харчових підприємств. Обґрунтовано визначення і врахування особистісних характеристик працівників на всіх етапах формування персоналу, його навчання і розвитку, трудової діяльності та оцінювання її результатів.

Ключові слова: персонал, трудовий потенціал, ефективність використання, розвиток, умови реалізації, організаційно-управлінський механізм, особистісні характеристики.

АННОТАЦИЯ

Козак Е.Б. Управление развитием трудового потенциала персонала предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - Экономика и управление предприятиями (по видам

экономической деятельности). – Международный университет бизнеса и права, Херсон, 2011.

В диссертационной работе разработаны теоретико-методологические и прикладные основы построения организационно-управленческого механизма использования и развития трудового потенциала персонала пищевых предприятий.

Рассмотрена сущность понятия, трудовой потенциал персонала, обобщены условия реализации трудового потенциала и разработана структурно-логическую модель его развития.

Обосновано что работника предприятия недостаточно рассматривать только как элемент производственной системы, в первую очередь - это личность, с определенным уровнем способностей, потребностей и мотивов к жизни и труду. Знание личностных характеристик работников позволяет повысить эффективность способов мотивации и поощрения. Выявлено, что формирование качественного персонала пищевых предприятий является предпосылкой успешного внедрения организационно-управленческих механизмов повышения эффективности использования и развития трудового потенциала. Предложена и обоснована структурно-логическая модель формирования персонала предприятия. Доказано влияние организационной структуры системы управления персоналом и предприятием на вероятность успешного воздействия управленческих действий и решений на объект управления. Установлено преимущество параллельного принципа построения системы управления персоналом при одинаковых условиях функционирования технологического объекта на стратегически важных участках системы управления. Усовершенствована концепция и организационно-управленческий механизм повышения эффективности использования и развития трудового потенциала персонала пищевых предприятий. Обосновано определение и учет личностных характеристик работников на всех этапах формирования персонала, его обучению и развитию, трудовой деятельности и оценки ее результатов.

Предложено концепцию управления трудовым потенциалом персонала предприятия рассматривать как основу стратегии, политики и принципов управления персоналом на предприятии.

Ключевые слова: персонал, трудовой потенциал, эффективность использования, развитие, условия реализации, организационно-управленческий механизм, личностные характеристики.

ANNOTATION

Kozak E.B. Improving the mechanism of personnel management of food businesses. - Manuscript

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - Economy and management of enterprises (economic activity). – The International University of Business and Law, Kherson, 2011

Theoretical, methodological and applied bases of construction of organizational mechanism of management efficiency of the use and development of

labour potential of personnel of food enterprises are developed in dissertation work.

Essence of concept is considered labour potential of personnel, the terms of realization of labour potential are generalized and developed structural-logical model of his development. It is grounded that the worker of enterprise not enough to examine only as an element of the production system, above all things is personality, with the certain level of capabilities, necessities and reasons to life and labour. Influence of organizational structure of control system by a personnel and enterprise is well-proven on probability of successful influence of administrative actions and decisions on the object of management. Advantage of parallel principle of construction of control system by a personnel is set at identical operating of technological object conditions on the strategically important areas of control system. Conception is improved and an organization mechanism of management efficiency of the use and development of labour potential of personnel of enterprises are improved too. Determination and account of personality descriptions of workers is grounded on all stages of forming of personnel, to his teaching and development, labour activity and estimation of its results.

Conception of management labour potential of personnel of enterprise is offered to examine as basis of strategy, policy and principles of management a personnel on an enterprise.

Keywords: personnel, labour potential, efficiency of the use, development, terms of realization, organizational mechanism of management, personality descriptions.