

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто різні підходи щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості. Висвітлено та запропоновано заходи, які сприяють розвитку кадрового потенціалу.

Different points of view about staff potential of food industry are involved. Suggested different methods and ways, which presume of staff potential development.

Ключові слова: кадровий потенціал, значення кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу.

Keywords: staff potential, significant of staff potential, staff potential development.

Проблема розробки системи управління кадровим потенціалом підприємств харчової промисловості актуальна в цей час по різних причинах. По-перше, більшість підприємства харчової промисловості у цей час відчувають серйозний дефіцит кваліфікованих працівників, що змушує відділу по роботі з персоналом вести постійний пошук і додаткову підготовку кадрів. Ця ситуація змушує співробітників спеціалізованих підрозділів постійно планувати різні заходи для підтримки необхідного рівня кадрової незалежності.

По-друге, у зв'язку з появою нових і переозброєнням існуючих заводів виникає необхідність відновлення висококваліфікованого кадрового складу. Однак, реалізація даної потреби ускладнена відсутністю кадрового резерву й низьким рівнем підготовки нових кадрів на робочі спеціальності. Останнім часом є гострий дефіцит кваліфікованих працівників на основні виробничі спеціальності практично у всіх галузях промисловості. Ця ситуація обумовлює необхідність створення оновленої системи управління персоналом.

По-третє, в харчовій галузі не велася робота щодо трудового потенціалу на рівні суб'єктів мезорівня національної економіки. Тобто є проблема заповнення кадрового потенціалу на мікрорівні. У зв'язку з відокремленням діяльності й відсутністю міжгалузевого й національного планування трудових ресурсів такий підхід представляється необґрунтованим.

Хочеться відмітити, що у галузевих ВУЗах харчової промисловості та у спеціалізованих середніх навчальних закладах зараз, як правило, здійснюється підготовка тільки управлінських кадрів. При цьому підготовка кадрів робочих спеціальностей, як і раніше, належне увага не приділяється. Ці фактори ускладнюють пошук кваліфікованих фахівців на вакантні посади й підсилюють проблему підготовки кадрового резерву. Згадане вище призводить до зниження кадрового потенціалу. Крім того, слід зауважити, що на більшості підприємств зовсім відсутня система розроблення й реалізації програми управління кадровим потенціалом. Також варто сказати, що сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням всіх проблем, які виникають в процесі господарювання. Для підприємств може бути небезпечна й ситуація, при якій кадровий потенціал надмірно зріс, тобто на його зростання були витрачені суми, що перевищують рівень економічної доцільності. У цьому зв'язку, проблема управління підвищенням кваліфікації кадрового потенціалу є двоякою.

Взагалі, якщо підприємство розробляє програму розвитку, що необхідна для підтримки конкурентоспроможності, то при проведенні ресурсного аналізу досягнення цілей, керівництву необхідно знати, наскільки кадровий ресурс підприємства достатній для реалізації цієї програми. При його недостатності на підприємстві може бути прийнята програма навчання, перепідготовки й ротації кадрів.

Можна зробити висновок, що основною конкурентною перевагою будь-якого підприємства, що прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках, є професійне ядро кадрового потенціалу. За оцінкою аналітиків, дане твердження знайде в ХХІ столітті силу для успішного господарювання, оскільки

пристосуватися до непередбаченого й нерідко хаотичним змінам у ринковому середовищі може тільки високомобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал.

Формування кадрового потенціалу заслуговує на особливу увагу. Допоміжний характер діяльності відділів кадрів не відповідає ситуації, яка склалася. В умовах жорсткої конкуренції кадрові служби покликані бути активними помічниками керівників вищої ланки управління, ініціаторами розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їхньої господарської діяльності шляхом використання техніки групової роботи, соціологічних досліджень і впровадженні їх результатів.

У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність підприємств підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху. Управління професійним розвитком перетворилося в останні роки в ключовий елемент управління сучасною організацією. Формами професійного розвитку є - планування й розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання.

В характерно нестабільні, для харчової промисловості, періоди гостро постає проблема розвитку персоналу, але саме в умовах кризи розроблення концепції управління - створює передумови для економічного росту.

Розвиток кадрового потенціалу традиційно засновано на навчальних процесах, які управляються й фінансуються тим підприємством, для якого ці навчальні процеси призначені. Мета навчання - розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. Високий рівень збереження конкурентоспроможності підприємства неможливо без нових технологій, які вимагають нових знань, при цьому власне процес одержання освіти й підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат або досягнутий рівень освіти. Причинами пріоритетних інвестицій у розвиток персоналу є: необхідність підвищення професійного рівня і його відповідність стратегічним цілям підприємства, забезпечення виживання підприємства.

Заходи які сприяють розвитку кадрового потенціалу, як правило, забезпечують підвищення продуктивності праці, отже, їх фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

Стратегічна мета розвитку кадрового потенціалу обумовлені вибором стратегії підприємства й принципів, які лежать в основі кадрової політики та в цілому менеджменту персоналу. Для стратегії розвитку кадрового потенціалу важливо її відповідність загальної стратегії підприємства, що розроблена керівництвом. Сучасні підприємства все частіше пов'язують розвиток персоналу з індивідуальним розвитком управління й переходу на демократичні стилі управління.

Якщо «потенціал» – це можливості, які можуть бути використані для вирішення задач або досягнення мети, а «кадровий потенціал підприємства» - це можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства, тоді доречно визначити яким саме потенціалом повинно володіти підприємства.

Досягнення організацією поставлених цілей можливо тільки за умови ефективної оцінки трудової діяльності персоналу, виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків. У сучасних організаціях ділова оцінка працівників, як правило, зводиться до двох основних форм: оцінка результативності праці (по цілям) і оцінка трудової поведінки (оцінка компетентності).

Припустимо, що підприємство має стратегію розвитку. Як відому зі стратегії впливають цінності підприємства і логічно, що із цінностей - компетенції. Тобто ми маємо набір ключових компетенцій якими повинен володіти кожен працівник. Для виявлення вище згаданих складових необхідно провести оцінку персоналу.

Найпоширенішою формою оцінки персоналу є атестація (оцінка), що надає собою спеціальні управлінські заходи, періодично проведені в організації в повній відповідності з українським трудовим законодавством. Наразі існує безліч методів оцінки: оціночні листи (анкетні методи), порівняльні методи,

інтерв'ю по компетенціям, тестування, атестаційна комісія, система "360 градусів", методика по КРІ (система збалансованих показників), ассесмент Центри.

Для того, що б запропонувати методи оцінки персоналу: визначемо для чого нам необхідно провести оцінку персоналу: для досягнення цілей, визначити кадровий потенціал підприємства та побудови систему формування кадрового резерву.

Наступним етапом буде визначення мети проведення оцінки персоналу:

- оцінка досягнень цілей минулого періоду;

- постановка цілей працівникові на наступний період;

- виявлення потреби в навчанні;

- створення індивідуального плану розвитку співробітника;

- формування кадрового резерву компанії.

На нашу думку, необхідно розробити єдиний набір ключових компетенцій співробітників (знання й навички, описані в поведінкових характеристиках), притаманні саме харчовому підприємству, які необхідні для якісного виконання роботи, а якщо дивитися ширше, для досягнення організацією її стратегічних мети. У компетенціях, про які згадували вище, узагальнюються висновки підприємства про те, які співробітники їй важливі, поява яких якостей буде заохочуватися й стимулюватися до подальшого розвитку. Продемонструємо стандартний алгоритм створення моделі компетенції для підприємства: постановка мети, створення групи для збору й аналізу інформації (незалежні, внутрішні або змішані групи), вибір техніки збору й аналізу інформації, збір і аналіз інформації, створення безпосередніх моделей компетенцій, перевірка моделей на робочий результат, корекція моделей, впровадження компетенцій в роботу.

Результати. Результатом оцінки персоналу в рішенні управлінських завдань стане: вибір зовнішніх кандидатів полягає в тому, щоб відсіяти потенційно «шкідливих» кандидатів і відібрати максимально корисних. При відборі

внутрішніх кандидатів на вакансію важливо максимально точно спрогнозувати потенційну успішність співробітника, оскільки за ефективністю працівника на займаній посаді ще не можна спрогнозувати його успішність в іншій ролі. При оцінці кадрового резерву необхідно зрівняти велику кількість співробітників один з одним. (оцінка по KPI). Для виявлення потреби в навчанні важливо оцінити, які додаткові навички, знання необхідні людині для виконання поставлених перед ним завдань. Це можна зробити під час обговорення результатів, створення індивідуальних планів розвитку особистісних якостей і навичок співробітника для успішного виконання майбутніх професійних завдань.

Впровадження на підприємствах харчової промисловості ціннісного управління теж доречно тому що, ціннісне управління – це реалізація на підприємстві регулярного менеджменту на основі загальними, погодженими зі співробітниками ціннісних пріоритетів.

Регламенти підприємства, стандарти діяльності постійно переглядаються й адаптуються до умов, що змінюються, у навколишньому середовищі. Для перегляду цінностей підрозділів вистачить і перегляду цілей і завдань певного підрозділу. Для перегляду ціннісних пріоритетів підприємства потрібні куди як більше вагомі причини. І, взагалі, корпоративні цінності не слід переглядати частіше, ніж раз у два роки, якщо, звичайно, мета господарювання не зазнала кординальних змін. Причому, цінності, повинні бути сформульовані загальними фразами, щоб тактичні зміни в галузі не призводили до реструктуризації підприємства вцілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Амстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. С англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. - 832с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

2. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Луев. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с. – (Навигатор для профессионала).

3. Управление персоналом: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» и «Управление персоналом» / под. ред.. проф.. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДИНА, 2005. -330 с.

4. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с. (Альма – матер).

Надійшла до редколегії

Стаття рекомендована до друку д.е.н. Сичевським М.П.