

**УДК 005.95**

***Управління розвитком кадрового потенціалу.***

***Асистент кафедри менеджменту  
Тіхонова Н.О.***

***Management of development of  
personnel potential.***

***Assistant of the faculty of  
management  
Tikhonova N.***

В статті розкривається сутність понять потенціал та кадровий потенціал. Зазначаються шляхи розвитку кадрового потенціалу та складові цього процесу.

In article the essence of concept potential and personnel potential opens. Ways of development of personnel potential and different parts of this process are considered .

**Ключові слова:** потенціал, кадровий потенціал, розвиток кадрового потенціалу, кадри, трудові ресурси, людський фактор.

**Key words:** potential, personnel potential, development of personnel potential, staff, a manpower, human's factor.

**Вступ.** Структурна перебудова економіки неможлива без утворення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу та викликає необхідність виділення роботи з розвитку кадрового потенціалу, як окрему функцію управління.

Термін “потенціал” походить від латинського слова *potentia*, що означає приховані можливості, силу.[2] Потенціал це джерело можливостей та запасів, які можуть бути використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної цілі. Кадровий потенціал може характеризуватися чисельністю робітників, якістю їх професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їх творчими можливостями. Його можна визначити як сукупність здібностей всіх людей, що зайняті в організації та вирішують в ній певні задачі. До складових характеристик кадрового потенціалу можна віднести - чисельність, структуру, знання, професійний склад, кваліфікацію, навички, накопичений виробничий досвід; особисті якості: здоров'я, освіта, професіоналізм, здатність до творчості, різносторонній розвиток, активність. Поняття кадрового потенціалу слід розглядати в контексті з поняттям потенціалу взагалі. Тоді кадровий потенціал можна визначити, як можливості певної категорії робітників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності, у відповідності з посадовими обов'язками та встановленими цілями на певному етапі розвитку. [1] Кадри - це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї, чи іншої діяльності робітники. Їх використання передбачає максимальну віддачу від того, що може дати спеціаліст за своєю освітою, особистими якостями, отриманим досвідом роботи.[3]

**Постановка проблеми.** Багато хто з роботодавців вважає, що простіше знайти нового працівника ніж тримати старого. Не всі розуміють цінність людських ресурсів. Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетенції персоналу, чітка постановка цілей та програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління, постійне накопичення професійної компетентності, регулярний зворотній зв'язок, формування ефективної системи мотивації робітників, заохочення до здобуття нових знань, всі ці фактори ефективної організації підбору кадрів не тільки забезпечують

виживання компанії, але й закладають фундамент її процвітання в майбутньому.

**Результати досліджень.** Процес управління персоналом традиційно включає дев'ять основних напрямів діяльності:

1. Кадрове планування, з урахуванням потреб організації та зовнішніх умов.
2. Пошук та підбір кадрів.
3. Адаптація нових робітників. Забезпечення легкого входження нових робітників в організацію.
4. Аналіз роботи та нормування праці.
5. Система мотивації і стимуляції праці: широкий набір засобів мотивації робітників, від матеріальних стимулів до розширення повноважень для поліпшення відношення персоналу до виконуваної роботи та підвищення зацікавленості у досягненні високих результатів.
6. Навчання та розвиток персоналу.
7. Оцінка виконання: порівняння результатів роботи зі встановленими стандартами.
8. Внутрішньоорганізаційні переміщення робітників: горизонтальна та вертикальна ротація кадрів; підвищення та пониження на посаді з урахуванням цінності робітника та його здібностей.
9. Формування та підтримання організаційної культури: стиля керівництва, внутрішнього клімату, традицій, порядків, норм, правил, стандартів поведінки та цінностей, забезпечення ефективного функціонування організації.

Розвиток кадрового потенціалу починає відігравати все більш важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації. Виникає необхідність планування процесів удосконалення та розвитку кадрового потенціалу. Тому саме планування є відправною точкою цих процесів. Кадрове планування є фундаментом політики по відношенню до персоналу, що забезпечує системний підхід до пошуку та підбору кадрів. Менеджери з управління персоналу або директор, визначають потребу в персоналі, яка залежить від основних цілей підприємства та його стратегічного курсу. Під плануванням та удосконаленням кадрів розуміють всі дії, націлені на те, щоб на кожній ділянці підприємства існувала необхідна кількість кваліфікованих та мотивованих робітників, потенціал яких відповідав би сучасним потребам управління процесами, характерними для певної організації.

Наступний крок - це пошук та підбір кадрів, які покликані сформувати групу потенційних кандидатів на посаду. При наймі на роботу необхідно визначити критерії, яким має відповідати претендент на вакантне місце і під ці критерії підбирати певну людину. Для цього використовуються такі форми залучення, як внутрішній пошук, рекламні оголошення, рекомендації колег, послуги кадрових агенцій, центри навчальної підготовки та тимчасові послуги. Далі підприємство відбирає майбутніх працівників за допомогою: анкет; письмових тестів; співбесіди; перевірки кваліфікації; медичного огляду; кейсів. Існує також таке поняття як стратегічний вибір персоналу. Тут потрібно враховувати не тільки той набір вмінь та навичок, в наявності яких підприємство зацікавлене сьогодні, а також ті навички, які в майбутньому будуть потрібні підприємству. Підбір кадрів не є ізольованою функцією і має бути пов'язаний з іншими функціями управління персоналом. Погано організований підбір кадрів призводить до небажаних результатів: плинності кадрів, поганого морально-психологічного клімату, низької трудової дисципліни (низька якість роботи, прогули, запізнення на роботу, низька

ефективність використання робочого часу, невиконання розпоряджень керівництва).[4]

При здійсненні пошуку та підбору кадрів головну увагу слід приділяти таким принципам:

1. Пошук та підбір кадрів не повинні розглядатись як просте знаходження потрібної людини для виконання конкретної роботи; пошук та підбір мають бути пов'язані із загальним кадровим планом, з усіма існуючими програмами у сфері управління персоналом.

2. Необхідно приймати до уваги не тільки рівень професійної компетенції кандидатів, а і - що не менш важливо - те, як нові робітники увійдуть у культурну та соціальну структуру організації. Організація більше втрачає, ніж отримує, якщо візьме на роботу технічно грамотну людину, але таку, що не здатна встановлювати добрі взаємовідносини з товаришами по роботі, з клієнтами та постачальниками.

3. Необхідність повного обліку всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів та претендентів на посаду.

Проблема профвідбору не є новою. Але великий досвід, що залишився після Радянського Союзу, значною мірою був загублений. І розробку проблеми пошуку та відбору персоналу довелось починати з нуля. Хочеться зазначити, що перш ніж шукати нових працівників, треба ще раз проаналізувати ті функції, які він має виконувати, та продумати чи можна розділити ці функції серед співробітників, що вже працюють на підприємстві (з відповідним матеріальним стимулюванням). Наявність у колективі недовантажених співробітників погано впливає на психологічний клімат та загальну результативність організації. При цьому існують і кількісні обмеження, тобто штат, за рамки якого не рекомендується виходити. [5]

Загальний контроль за політикою у сфері управління персоналом та відповідальність за її результати несе вище керівництво. Політика керівництва по відношенню до персоналу (навчання, розвиток робітників, мотивація персоналу, забезпечення гарного морального клімату в організації) має великий вплив на методи та ефективність пошуку та відбору кадрів. Головним при цьому є: - визначення чітких цілей організації; - розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей; - наявність кадрового планування, що пов'язує цілі організації та організаційну структуру управління.

Коли підприємство відібрало і прийняло нових співробітників, дуже важливим моментом є орієнтація та адаптація нових людей. Великі фірми зазвичай використовують офіційні програми орієнтації нових співробітників, які можуть включати: супровід психолога; екскурсії; наставництво; відеофільми. Успішна орієнтація, формального або неформального характеру, перетворює сторонню людину у “свою”, дає працівникові можливість відчувати впевненість у своїх силах та готовність до роботи, знижує ймовірність поганого виконання роботи і того, що новий співробітник звільниться через декілька тижнів після прийому на роботу.

Після формування штату, підприємству потрібно розвиватись разом зі своїми кадрами. Адже доведено, що існуючі знання у будь-якій галузі людської діяльності застарівають і потребують оновлення кожні 0,5 – 5 років. Зміни у діяльності та структурі організації потребують постійних змін у поведінці персоналу. В інтересах, як організації, так і персоналу прикладати всі зусилля, що запобігають професійному, моральному, інформаційному та фізичному застаріванню робочої сили. На сьогодні розвиток кадрового потенціалу включає традиційні тренінгові програми, але особливу увагу приділяють розвитку інтелектуального капіталу на основі організаційного та індивідуального навчання.[5] В основі прийняття рішення організації про необхідність витрачання коштів на навчання, є розуміння того факту, що

навчання може суттєво вплинути на швидкість та якість досягнення поставлених цілей. В Україні існує досить велика кількість консалтингових компаній, до сфери діяльності яких входить розробка та проведення навчальних програм для персоналу. Дуже поширеними є тренінги тривалістю від 1-го до 5-ти днів, які дозволяють сформувати у “учнів” певні навички та вміння.

У питанні виховання власних працівників покладатися тільки на послуги зовнішніх провайдерів не завжди раціонально. Можна створити в середині компанії, систему, яка дала б змогу вирощувати фахівців власними силами. Залишаються дуже популярними так звані курси підвищення кваліфікації, мабуть тому, що задовольняють ті потреби, що існують на багатьох підприємствах. Також слід сказати про саморозвиток, або неперервний розвиток здібностей співробітників. Важливе місце у саморозвитку займає професійна орієнтація, зміст якої у безперервному розвитку співробітника на основі його здібностей.[2] Професійна орієнтація постійно готує співробітника до змін в умовах життя та професійній діяльності. Не має сенсу розвивати персонал, якщо співробітники не мають можливості реалізувати свої здібності. Провідні міжнародні компанії організують центри підготовки своїх менеджерів, які працюють за принципом бізнес-шкіл. Якщо компанія не хоче організовувати подібну структуру в середині, то тут існує метод більш старий і розповсюджений – це створення кадрового резерву за допомогою різноманітних навчальних закладів. Так, наприклад, багато великих підприємств навчає за свої кошти студентів у відповідних вищих навчальних закладах, випускники яких за контрактом мають потім працювати на даному підприємстві. З іншого боку сьогодні роботодавці неохоче розглядають кандидатури випускників вищих учбових закладів, які не мають досвіду роботи. В умовах, коли немає гарантованого розподілу випускників, це стає серйозною перешкодою для великої кількості молодих спеціалістів.[5] Багатомісячні безрезультатні пошуки роботи призводять до

того, що людина втрачає віру в себе, знижує свої вимоги до місця та роботодавця. Це дає можливість роботодавцям різко знижувати рівень оплати праці, відмовлятися від соціальних гарантій для робітників, тощо.

**Висновки.** Питання розвитку кадрового потенціалу не можна вирішувати без наукового підґрунтя на непрофесійному, аматорському рівні. Поки менеджери не визнають потреби у знаннях з питань розвитку кадрового потенціалу, вони будуть стикатись з економічними та психологічними проблемами. Розвиток кадрового потенціалу є обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. А конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від якості трудових ресурсів, бо єдина конкурентна перевага, яку підприємство буде мати в майбутньому – це його люди.

## **Використана література:**

1. Вебер М. Избранные произведения. М., Прогресс, 1990. – 808с.
2. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом М.ТЕИС, 1999. – 88с.
3. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 1997. - 480с.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М, Интел-Синтез, 1996. – 299с.
- 5.Щур С.О. (Цимбалюк С.О.) Персонал як чинник конкурентоспроможності підприємства на ринку // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвідомчий науковий збірник. Заснов. у 1992 р. Вип. 7 / Відп. ред. С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 1999. – С. 149-152. – 0,15 друк. арк.

Підпис