

Анотація стаття присвячена поглибленню теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій щодо застосування прогресивних методів розвитку та управління кадрового потенціалу підприємства, які забезпечують можливість його ефективного функціонування.

В статті ідентифіковано та розширено типологію кадрових стратегій; та обґрунтовано напрями посилення кадрового потенціалу.

Аннотация стаття посвящена углублению теоретико-методических основ и разработке научно-практических рекомендаций по применению прогрессивных методов развития и управления кадрового потенциала предприятия, обеспечивающими возможность его эффективного функционирования.

В статье идентифицированы и расширено типологию кадровых стратегий и обоснованы направления усиления кадрового потенциала.

Annotation. The article is dedicated to deepening of the theoretical and methodological foundations and working out of the scientific and practical guidelines concerning usage of advanced methods for the formation and development of personnel potential of the enterprise, which provide the possibility of their effective functioning.

The articles carried out identified and expanded typology of the HR strategies and substantiated the ways to human resource capacity strengthen.

Вступ. Радикальні зміни, які сьогодні відбуваються у світовій економіці дозволяють говорити не тільки про інноваційну спрямованість економічного зростання, але і про значну трансформацію факторів, що зумовлюють ці зміни. Свобода вибору нововведень, яка сьогодні спостерігається, тягне за собою широкий спектр змін: в наукових знаннях, в техніці та технологіях виробництва, а також у багатьох соціальних та організаційно-управлінських інноваціях.

За цих умов фундаментальними критеріями забезпечення економічного розвитку все більш стають поняття людських та інтелектуальних ресурсів.

Мета статті - визначення та обґрунтування основних аспектів управління кадровим потенціалом, як ключового потенціалу підприємства, а також вивчення різних напрямків його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Практика функціонування українських підприємств в останній період свідчить про серйозні стратегічні зміни в

управлінських підходах більшості лідерів господарювання щодо посиленої уваги до людських ресурсів, які є перш за все, професійно-культурною складовою діяльності. Посилення ролі людських ресурсів потребує комплексного висвітлення проблем розвитку всієї сфери управління персоналом та визначення місця кадрового потенціалу в ній.

У науковій та економічній літературі існує достатня кількість визначень, пов'язаних із трудовими ресурсами.

Дослідженням категорії “кадри” займалися такі вчені як В. Ф. Богачов, М. В. Грачов, В. Г. Ігнатов, Г. М. Курошева, А. Д. Лебедєв, Є. К. Старобинський, В. С. Шинків, Г. В. Щокін та ін. Всі вони під “кадрами” розуміють сукупність зайнятих працівників. Залежно від навколишнього середовища, у якому розглядається це поняття, виділяють кадри підприємства, галузі та країни [Нагорская, с.10]. Звернемо увагу, що категорія “кадровий потенціал” використовується в спеціалізованій літературі відносно нещодавно, більше того, поняття “кадровий потенціал” не визначається в жодному науково-енциклопедичному виданні.

Дану категорію, насамперед, розглядали в розрізі окремих галузей виробництва, а також у розрізі підприємства. Поряд із цим, категорія “кадровий потенціал” вживається при характеристиці організаційних можливостей і зайнятості працівників всієї національної економіки країни або її окремих регіонів. Однак, тут слід зазначити, що в такому контексті ця категорія звичайно ніяк науково не визначається й виступає синонімом таких уже відомих понять як “робоча сила”, “трудовий потенціал”, “трудові ресурси” або “кадри”.

Н. В. Краснокутська визначає кадровий потенціал – як трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Між поняттями “кадри” і “кадровий потенціал” існує взаємозв'язок. Проте, низка авторів підкреслює, що вони різні за деякими характеристиками. Категорія “кадри”, дає уявлення про професійний та кваліфікаційний склад

працівників, по суті розкриває лише статичну сторону властивостей та якостей, характерних цим категоріям. Вона не відображає різноманіття ознак, динамічного характеру, наприклад такого, як мобільність, здатність вирішувати ті або інші поставлені професійні завдання. Більш прийнятною для цих цілей є категорія “кадровий потенціал” [Герасимчук, с.38].

Різницю між “кадрами” і “кадровим потенціалом” підкреслюють В. С. Шинків і А. Д. Лебедев. Вони пишуть, що якщо під категорією “кадри” розуміється сукупність працівників, тих або інших професій і спеціальностей, того або іншого рівня підготовки, то “кадровий потенціал” містить у собі певне коло можливостей даної сукупності кадрів у здійсненні цілеспрямованих дій, що впливають із завдань функціонування й розвитку даної системи. Інакше кажучи, кадровий потенціал у загальному виді може бути визначений чисельністю працівників та якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

Близькою зазначеним авторам є точка зору Г. В. Кисельової, яка досліджувала особливості кадрового потенціалу галузі. На її думку, основна відмінність цих двох близьких понять полягає у тому, що кадри, насамперед, є штатними працівниками, що виконують конкретні функціональні обов’язки. Кадровий же потенціал істотно перевищує кількість безпосередньо зайнятих у галузі. Кадровий потенціал містить у собі всіх працюючих і не працюючих, хто за рівнем освіти, досвідом й кваліфікацією може виконувати ті або інші функції, але по деяких причинах не задіяний у системі або задіяний, але не у відповідності зі своїм рівнем освіти та кваліфікації [Гапоненко, с.100].

І. В. Кузнецовою запропоноване наступне визначення кадрового потенціалу організації: “Кадровий потенціал організації (КПО) являє собою сукупність персоналу організації та його можливостей по досягненню цілей організації” .

На нашу думку дане визначення кадрового потенціалу найбільш повно відображає всі аспекти поняття.

Категорія “кадровий потенціал” не може бути застосована до окремого індивіда. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й

використання кадрів, куди включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і незайняті, але здатні трудитися в залежності від своїх можливостей.

Забезпечення кадровим потенціалом підприємства повинне визначатися відповідністю потребам підприємства й цілям формування стійкої зацікавленості працівників у високому рівні результативності своєї праці. Кадровий потенціал організації забезпечує виконання всіх попередніх і основних робіт, які відповідають всім необхідним вимогам сучасної економіки. Таким чином, можна із впевненістю стверджувати, що кадровий потенціал відіграє значну роль у забезпеченні життєдіяльності підприємства.

На рис. 1. структурно зобразимо процес забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства [Амстронг, с.298].



Рис. 1. Забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства

Кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства залежать від чисельного складу персоналу організації. А в регіоні кількісні параметри кадрів характеризуються чисельністю економічно активного населення, чисельністю працівників у різних галузях і сферах економіки.

Кількісним показником кадрового потенціалу країни та складових її регіонів служить чисельність економічно активного населення [Герасимчук, с.22].

У якісному розрізі основною характеристикою кадрового потенціалу є професійно-кваліфікаційна структура кадрів підприємства. Саме поняття “професійно-кваліфікаційна структура робочої сили” містить у собі три поняття: професійна структура, кваліфікаційна структура й специфіка кваліфікації.

Професійна структура – розподіл працівників організації на основі професійного поділу праці, що припускає підготовку людей для виконання певних видів робіт, придбання ними відповідних теоретичних знань і практичних навичок. Найважливіші співвідношення професійної структури: професії переважно розумової та фізичної праці, здійснення ручної та механізованої праці. На професійну структуру впливають зміни галузевої структури зайнятості та якість перетворень у технології виробництва. Іншими словами, професійна структура в умовах розвитку кадрового потенціалу підприємства характеризується співвідношенням різних професійних груп і професій [Померанцева, с.212].

Кваліфікаційна структура – це співвідношення працівників різних рівнів кваліфікації в організації. Під “кваліфікацією” розуміють ступінь і вид професійної компетентності працівника, наявність у нього знань, умінь, навичок, необхідних для виконання робіт. Показником кваліфікації стосовно забезпечення умов розвитку кадрового потенціалу організації може служити наявність певної категорії або диплома, звань та вченого ступеня.

Крім цього, якісними параметрами кадрового потенціалу організації є професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійна мобільність, інноваційність, професійна орієнтованість.

Слід зазначити, що зараз науковцями розглядається питання зміни вимог до кваліфікації фахівців, керівників та робітників. Єдиного погляду на комплекс вимог до фахівців, керівників і робітників поки немає.

Метою державної політики розвитку трудового потенціалу є створення правових, економічних, соціальних і організаційних засад щодо його збереження, відтворення та розвитку, спрямованих на створення умов для [Беккер, с.105]:

- поліпшення природної бази формування робочої сили;
- отримання професійно-технічної та вищої освіти, професійних послуг з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до суспільних потреб;
- здійснення повної продуктивності зайнятості;
- запобігання масовому безробіттю;
- поліпшення охорони праці, зниження ризику втрати здоров'я і життя працюючих на виробництві;
- забезпечення соціального захисту працюючого і непрацюючого населення;
- посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати;
- забезпечення зростання реальних доходів населення;
- забезпечення захисту прав і гарантій громадян у сфері соціально-трудова відносин.

Зазначимо, що питання формування кадрового потенціалу заслуговує особливої уваги. В умовах конкуренції кадрові служби повинні 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 впровадження їхніх результатів.

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

Враховуючи, що управління персоналом – цілеспрямована діяльність управлінців всіх ієрархічних рівнів організації, воно включає як розробку концепції й стратегії кадрової політики, так і методи управління персоналом.

Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працюючих. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в ньому. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення системи управління персоналом. Керівники й працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління підприємства і оцінки економічної й соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Висновком є те, що результативний кадровий менеджмент у сучасній організації стає можливим на основі усвідомленої кадрової політики й продуманої кадрової стратегії.

Враховуючи, що стратегічне планування – це процес визначення цінностей і довгострокових цілей організації й розробки стратегій, необхідних для досягнення цих цілей та у літературі по управлінню людськими ресурсами можна зустріти різні визначення понять «кадрова стратегія» і «кадрова політика». Пропонуємо класифікацію кадрових стратегій організації, заснованих на різних ключових елементах (табл. 1).

У якості останніх може виступати життєвий цикл організації. Так, на етапі формування організації кадрова стратегія полягає у створенні системи управління персоналом, формуванні корпоративних принципів.

На стадії інтенсивного зростання кадрова стратегія спрямована, насамперед, на залучення нового персоналу й оптимізацію організаційної структури; на етапі стабілізації – на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи – на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту й вирішення конфліктів, які загострюються в цей період розвитку організації.

Характеристика кадрових стратегій

Види стратегії	Характеристика		
	Кадрової ситуації	Кадрової політики	Результату
Сложивча	кризова: з одного боку, висока плинність персоналу через незадоволеність співробітників їхньою роботою; з іншого боку, зберігається основний кадровий склад переважно пенсійного й передпенсійного віку.	забезпечується мінімально необхідними фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами, спрямованими на підтримку життєдіяльності організації	При цій стратегії особливістю корпоративної культури є відсутність взаємної відповідальності. Реалізація цієї стратегії приводить не до розвитку, а до втрати організацією конкурентних переваг.
Партнерська	нестабільна: плинність кадрів пояснюється різкими змінами в стратегії розвитку організації й кадровій політиці. Приплив кадрів високої кваліфікації носить стихійний характер, схований відтік мінімізований. Кадровий склад незбалансований за окремими показниками (вік, кваліфікація).	моніторинг персоналу, мотиваційного й психологічного клімату в колективі; оцінка й просування персоналу провадиться на основі рівня компетентності й прагнення до саморозвитку в професійній діяльності за допомогою об'єктивних критеріїв;	Конкурентні переваги пов'язані з підвищенням керованості, появою основи для реалізації бізнес-проектів, збільшенням чисельності кваліфікованого персоналу, його впевненістю в майбутньому, освоєнням передових послуг і технологій.
Ідентифікаційна	стабільна: плинність персоналу мінімальна й пов'язана з об'єктивними факторами. Відбувається впорядковане залучення кваліфікованих кадрів, здійснюється планомірне відтворення кадрового потенціалу. Кадровий склад майже збалансований за всіма показниками	основною функцією кадрової служби є делегування повноважень і відповідальності, здійснюється довгострокове планування персоналу.	при цій стратегії особливістю корпоративної культури - цінності, а вища з них - якість (персоналу, менеджменту, послуг, середовища).
Ідеалістична	в процесі розвитку: плинність серед основного складу працівників відсутня. Відбувається постійне ефективне планування персоналу. Кадровий склад збалансований за всіма показниками.	постійний розвиток персоналу, його перепідготовка та ротація; прелімінаринг.	конкурентні переваги цієї стратегії: максимальна гнучкість реагування на умови навколишнього середовища; ріст привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості всіх складових діяльності;

Важливо зауважити, що при різному рівні централізації функцій і розподілу повноважень кадрова стратегія буде носити різний характер: локалізуватися тільки на верхніх щаблях управління або в середній ланці; в організації буде створена служба управління персоналом, або її функції будуть розподілені між різними підрозділами; чи буде виконуватися весь обсяг функцій або тільки деякі й тощо.

Кадрова політика й кадрова стратегія є стрижнем місії та цілей, які в довгостроковій перспективі будуть використовуватись підрозділом управління персоналом. Під кадровою політикою ми розуміємо систему загальних положень, ідей, принципів і вимог, які визначають всі аспекти менеджменту персоналу в організації. Багато, залежить від того, який тип кадрової політики використовується підприємством, а саме:

– пасивний тип. При такій політиці керівництво підприємства не має чіткої програми дій відносно управління персоналом, а кадрова робота зводиться до оформлення й обліку співробітників. Топ-менеджери працюють за принципом оперативного реагування на всі виникаючі позаштатні ситуації, які намагаються вирішити будь-яким способом, часом не розуміючи причин їхнього виникнення й не уявляючи можливих наслідків.

– реактивний тип. Топ-менеджери контролюють негативні реакції окремих працівників і колективу в цілому.

– превентивний тип. Керівництво підприємства планує на короткострокову й середньострокову перспективу свої потреби в персоналі, якісний і кількісний його склад. Існують програми розвитку персоналу. На підприємствах з таким типом кадрової політики керівництво аналізує ситуацію, однак не завжди здатна впливати на її розвиток.

Принципами побудови системи управління персоналом, можуть бути правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом. На їхній базі надалі повинні формуватися завдання й пріоритети кадрової політики.

Зауважимо, що кожний варіант стратегії розглядається за такими показниками, які характеризують: персонал й кадрову ситуацію; принципи

кадрової політики відносно таких напрямків, як мотивація й винагорода, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи; специфіку технології, яка використовується в роботі з кадрами; особливості корпоративної культури.

Основними характеристиками ефективності стратегії є конкурентні переваги, які одержує підприємство в результаті реалізації обраного варіанта стратегії.

Зазначимо, що фахівці в сфері людських ресурсів повинні розуміти, що систему управління персоналом внутрішньо й зовні створює бренд підприємства серед її існуючих і потенційних співробітників.

В сучасних умовах світової кризи, на нашу думку, важливо відмітити напрями та дії спрямовані, щодо кадрового потенціалу, на вихід або поступове подолання кризи підприємствами, які працюють в цих умовах.

Як і будь-яка стратегія, кадрова стратегія дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства на різні періоди. Адже головне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи та розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги.

Наявність у підприємства стратегії в площині управління людськими ресурсами дозволяє:

- мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації;
- сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності.

В свою чергу, професійна кваліфікація робітників повинна відповідати вимогам сучасних технологій, конкретного робочого місця та органічно доповнюватися здатністю одержувати нові знання, організовувати та вдосконалювати свою трудову діяльність, оцінювати її якість та результати, адаптуватися до нових виробничих вимог.

На даному етапі все більш очевидним стає розрив між досягненням науки і змістом професійної освіти, рівнем підготовки випускників вищих навчальних закладів, який обумовлений специфікою соціально-економічного

розвитку країни: станом її економіки, готовністю і здатністю населення й держави оплачувати систему освіти, науково-технічною та освітньою політикою уряду та іншими чинниками. У зв'язку з цим особливого значення набуває перепідготовка та перепрофілювання кадрів.

В умовах стрімкого розвитку технологій життєвий цикл професій значно скорочується: одні з них – застарівають та вибувають з ринку праці, інші – з'являються. Під впливом розвитку технологій відбуваються зміни і в рамках власне професій: виникають нові трудові функції, змінюється організація праці, а як наслідок – і вимоги до змісту професійних знань та вмінь. Тому система професійного навчання повинна відповідати сучасним вимогам та своєчасно адаптувати стандарти професійної освіти.

Таким чином, з метою підвищення якості професійної освіти важливим вбачається створення сучасної системи менеджменту якості професійної освіти, яка б відповідала наступним складовим:

- перепідготовка викладацьких кадрів (стажування їх на передових підприємствах країни та за кордоном, вивчення ними сучасної технічної професійної літератури, в т.ч. іноземними мовами, навчання за кордоном викладачів професійних освітніх закладів);

- надання професійній освіті сучасної ринкової спрямованості, підвищення гнучкості її структури та прискорення адаптації випускників професійно-технічних закладів до сучасних змін на ринку праці;

- можливість вибору індивідуальної освітньої траєкторії;

- послідовність навчального процесу при переході з одного освітнього рівня на інший;

- наскрізна стандартизація, планування і організація навчального процесу;

- підвищення якості освіти на всіх рівнях;

- скорочення строків навчання через використання узгоджених освітніх програм;

- цілеспрямоване формування контингенту учнів (у т.ч. професійно зорієнтованих);

- ефективно використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів;
- створення середовища, сприятливого для нарощування інтелектуального кадрового потенціалу;
- якісно новий рівень інформаційно-технологічного забезпечення навчального процесу та науково-дослідної роботи;
- розвиток дистанційних форм навчання;
- створення сприятливих умов для соціальної адаптації студентів на всіх рівнях освіти;
- гарантована соціальна підтримка обдарованої та соціально незахищеної молоді;
- можливість використання широкого спектру додаткових освітніх послуг;
- тісний зворотній зв'язок з випускниками, відстеження їх професійних досягнень, допомога у підвищенні кваліфікації.

Більшість успішних українських підприємств харчової промисловості розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації. Новим підходом до його розвитку є підхід до цього завдання як до бізнес-процесу.

Даний підхід передбачає наявність певних етапів:

1. Визначення цілей і стратегії підприємства.
2. Визначення потреб у навчанні і розвитку відповідно до стратегічних цілей та завдань організації.
3. Розробка плану та програми навчання і розвитку персоналу.
4. Складання бюджету програми.
5. Пошук компаній-провайдерів і підготовка навчальних програм.
6. Створення і розвиток власної бази навчання.
7. Оцінка ефективності програм навчання і розвитку.

Вихідним у бізнес-процесі є визначення потреби в розвитку і навчанні персоналу. Враховуючи різноманітність потреб, можна зазначити, що система

підвищення кваліфікації на підприємствах має бути диференційованою для різних категорій працівників.

Важливим для реалізації розвитку персоналу як бізнес-процесу є вибір оптимальних інструментів. Найбільш ефективним серед них, на наш погляд, є формування необхідних навичок працівника шляхом залучення його до нових практичних форм діяльності. Для менеджерів це може бути управління проектами, заміщення керівника на час відпустки, стажування на інших ринках, в інших компаніях, ротація, зміна посади, робота в різних функціональних підрозділах, міжфункціональних групах.

Особливе місце займає оцінка розвитку персоналу як бізнес-процесу. Бажано, щоб співробітник, який пройшов навчання, повертаючись до роботи, складав разом зі своїм керівником план застосування нових знань у своїй діяльності з розробкою шляхів поліпшення її результатів. Доцільним також є проведення презентації отриманих знань для інших членів команди. Проведення презентацій вимагає не тільки засвоєння навчального матеріалу, але й розуміння зв'язків, процесів, уміння виділяти пріоритети, спростити їх до розуміння іншими людьми.

З другого боку, необхідно зберегти високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства. Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвиток компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці. Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток.

Отже, актуалізується інноваційний підхід до людини як до фактора прогресивного зростання. Останнє забезпечується в результаті діяльності створення додаткової інформації, втілення її в конкретні види продукції і послуги, а також у процесі їх тиражування і розповсюдження. Значення трудового потенціалу як стратегічного ресурсу різко зростає в умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках. Тому кожне

підприємство повинно мати такі людські ресурси, потенціал яких здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей завдяки високопродуктивній інноваційній праці.

В умовах подолання кризових явищ першочерговим завданням також слід визнати реструктуризацію підприємств, тобто їх структурну перебудову на новій індустріальній базі із широким застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Основними напрямками реструктуризації слід вважати модифікацію й оновлення асортименту продукції, що була б конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, а також модернізацію виробничих процесів і впровадження новітніх технологій. Складовою реструктуризації підприємств повинні стати зміни у складі та якості людських ресурсів відповідно до нових вимог з використанням інформаційних технологій.

Основними якостями працівників повинні стати:

- висока професійна компетентність, інтелектуальний і творчий потенціал, здатність сприймати інновації та бути учасником нововведень;
- професійна мобільність (зміна трудової позиції або ролі фахівця, обумовлена зміною місця роботи або професії) і адаптивність до мінливих умов виробництва завдяки полівалентному застосуванню знань і навичок;
- готовність до безперервного підвищення кваліфікації і набуття нових знань;
- універсалізація, володіння кількома спеціальностями та виробничими операціями.

Сучасна економіка базується на знаннях, технологіях, інноваційний характер яких не терпить зайвого консерватизму. У цьому сенсі одним з першочергових завдань удосконалювання системи професійної підготовки, перепідготовки фахівців, управлінських кадрів є кардинальне відновлення безперервного навчання.

Тобто, постає необхідність задіяння механізму соціального партнерства, який насамперед включає, організацію спільно з роботодавцями якісної виробничої практики студентів, підвищення кваліфікації майстрів

виробничого навчання. Зміцнення зв'язку між навчальними закладами, підприємствами, центром зайнятості, іншими суб'єктами соціального партнерства спрощує доступ до інформації про стан попиту на ринку праці, про робітничі професії, щодо яких ведеться підготовка в регіоні, дає змогу для внесення пропозицій роботодавцями в коригування навчальних програм, впливу їх на якість навчання, розширення можливостей у організації практики учнів, організацію стажування майстрів виробничого навчання та ознайомлення з новими типами обладнання та технологічними процесами.

Враховуючи вищезазначене, одним із напрямів посилення кадрового потенціалу в сучасних умовах є – прелімінаринг (preliminaring) – залучення на роботу або виробничу практику на підприємство перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вищих навчальних закладів) [Мартин, с.93].

Застосування даного методу дасть змогу підприємству відібрати з перспективних студентів перспективних робітників, які в подальшому стануть запорукою його успіху.

Причинами застосування прелімінарингу, по-перше, є гостра недостача кваліфікованих фахівців, адаптованих до нових, швидко мінливих умов господарювання. Приймаючи на роботу студента з гарною теоретичною базою й перспективними задатками, підприємство одержує можливість у короткий термін підготувати кваліфікованого фахівця чітко під свою специфіку роботи. Відсутність досвіду в даній ситуації є скоріше плюсом, тому що вчити найчастіше простіше, ніж переучувати.

По-друге, багато підприємств не мають достатніх фінансових ресурсів для оплати праці готового висококваліфікованого фахівця. У даній ситуації залучення перспективних студентів є найбільш оптимальним варіантом. В подальшому, по мірі зростання їхнього професійного рівня, будуть зростати і доходи підприємства, що дозволить підвищити зарплату вже кваліфікованим фахівцям, які прийшли на підприємство як студенти.

В умовах глобальної світової кризи, коли рівень зареєстрованого безробіття зростає кожного дня (487,7 тис. осіб на 01 січня 2014 року, за

даними Державної служби зайнятості України), застосування методу прелімінаринг, на нашу думку, є актуальним.

Об'єктивною необхідністю і стратегічним напрямом розвитку України є перехід до інформаційної економіки на основі утвердження інноваційної моделі економічного зростання. Основу інформаційної економіки становлять наукові знання, передові інформаційні технології (комп'ютерна технологія, програмне забезпечення, розвиток комунікаційних мереж), техніка та засоби зв'язку. Створення та використання інформаційних ресурсів для виробництва нових продуктів (засобів виробництва та предметів споживання), розробки нових і вдосконалення існуючих технологій, методів організації та управління, способів надання різноманітних послуг є суттю інноваційного розвитку. Багатьма зарубіжними вченими доведено, що джерелом конкурентної переваги підприємств є працівники та їхні знання, а управління знаннями розглядається як найголовніший напрям менеджменту організацій [Деслер, с.604].

Як вже зазначалось, ситуація, що склалася на підприємствах, обумовлена необхідністю безперервного підвищення кваліфікації або перекваліфікації кадрів безпосередньо на робочому місці. Жодна форма освіти й тип навчального закладу просто не в змозі миттєво реагувати на постійні зрушення в сучасних бізнес-процесах. Це завдання вирішує навчання на виробництві, починаючи від наставництва і закінчуючи корпоративним університетом.

Передові технології нашого часу вносять зміни в усі сфери діяльності людини. Важливість навчання з використанням новітніх інформаційних технологій важко переоцінити – це й інструмент посилення конкурентної переваги компаній, і ефективний спосіб професійного розвитку співробітників, і частина системи мотивації персоналу. Тому виділення з метою подальшого застосування даного напрямку є актуальним і перспективним.

Серед них виділяють: дистанційне навчання, e-learning, електронні курси – уже не новинка, а активно зростаючий сектор ринку освіти, які на превеликий жаль, не розповсюджені на більшості підприємств харчової промисловості.

Також відмітимо, що велика кількість підприємств працюють у декількох регіонах, які перебувають далеко від центра або головного офісу. З ростом

потреби підвищення кваліфікації фахівців значно зростають витрати на відрядження. Електронне навчання дозволяє знизити ці витрати.

Знання й навички персоналу не повинні застарівати. Саме тому навчання повинне носити постійний, а головне, випереджальний характер. Навчальні матеріали повинні постійно обновлятися, а їх надання повинне випереджати зміни на підприємстві.

Важливо виділити наступні переваги електронного дистанційного навчання:

- швидкість поширення знань;
- передача знань із перших рук;
- масовість;
- вилучена підготовка та контроль. Відкриття філій та представництв по всій території України й за її межами накладає ряд обмежень і привносить додаткові витрати на підготовку кадрів. Скорочення витрат – здійсненне завдання для сучасних технологій електронного навчання. При цьому:

- навчання відбувається без відриву від робочого процесу, персонал не відволікається на тривалі навчальні заходи, а підвищує кваліфікацію на робочому місці й у відведений для цього час;

- доступна ціна в сполученні з електронними технологіями дозволяє реалізувати концепцію;

- керівництво підприємства має можливість самостійно планувати графіки і послідовність навчання персоналу;

- керівництво має доступ до статистики перебування в системі кожного з співробітників. Цей інструмент контролю дозволяє в режимі реального часу контролювати процес підвищення кваліфікації кожного співробітника або групи співробітників;

- система автоматизованого тестування дозволяє керівництву підприємства контролювати успішність персоналу.

Варто відзначити, що інтерактивні електронні курси й система навчання в цілому дозволяють не тільки донести матеріал в односторонньому порядку, але й залучити слухача, зробивши його активним учасником навчального процесу й

генератором нових знань. За допомогою емуляторів і вправ, слухач може на практиці відробити навички роботи з устаткуванням, програмами й типовими документами. Обговорення й тематичні форуми дозволяють колективно вирішувати поставлені перед співробітниками проблеми і є відмінним інструментом неформального навчання й обміну досвідом.

Можливість вилученого контролю, надання навчального матеріалу з перших рук, а також швидке поширення знань у географічно розподілених організаціях, – все це робить електронну форму навчання не опціональним доповненням, а продиктованою сучасними умовами бізнесу необхідністю.

Тобто цілями роботи електронного дистанційного навчання є:

- у найкоротший термін і з мінімальними витратами надати персоналу підприємства знання й сформувати навички, необхідні для ефективної роботи в тактичній і стратегічній перспективі;
- стандартизувати навчальні матеріали відповідно до цілей та завдань організації;
- сприяти формуванню єдиної корпоративної культури в умовах територіально віддалених підрозділів підприємства.

Також за допомогою електронного навчання можуть бути вирішені такі завдання:

- навчання великої кількості співробітників у короткий термін;
- швидке ознайомлення всіх співробітників в електронній формі зі змінами, що відбулися в бізнес-процесах підприємства;
- цільове навчання співробітника ефективній роботі з тими ділянками бізнес-процесів підприємства, за які він відповідає;
- навчання співробітників вилучених філій – швидке і якісне навчання всіх співробітників організації по єдиній програмі, незалежно від віддаленості філії;
- контроль отриманих знань – можливість організації тестування, практичних заходів, зберігання всієї інформації про результати навчання в картках співробітників, облік знань і навичок, генерація звітів;

- використання статистики навчання для відбору кандидатів на підвищення або зарахування у внутрішній кадровий резерв;
- навчання партнерів і клієнтів – швидке і якісне навчання партнерів і клієнтів підприємства.

Слід зазначити, що електронне навчання є досить ефективним при реалізації конкретних функцій щодо управління персоналом, а саме:

- вилучений відбір здобувачів на вакансії підприємства за підсумками навчання;
- забезпечення вступного навчання / навчальна орієнтація;
- забезпечення коригувального навчання;
- просування продукту або послуги;
- підтримка організаційних ініціатив і акцій;
- планове навчання географічно віддаленого персоналу;
- посттренінговий супровід, здійснюваний після завершення основного навчального процесу тренером або наставником;
- стандартизація навчання/знань;
- навчання по використанню програмного забезпечення.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Всі зазначені напрями посилення кадрового потенціалу є підставою для їх об'єднання в так звану систему безперервного навчання на підприємствах харчової промисловості, яка займає істотне місце серед ідей, що забезпечують подальший прогрес людства в XXI столітті.

Також всі приведені напрями посилення кадрового потенціалу, в свою чергу, є засобом розширеного відтворення суспільства, його наукового й культурного потенціалу, що забезпечує прискорення соціального й науково-технічного прогресу. Для держави – безперервне навчання є пріоритетом у розвитку його соціальної політики, умовою стабільного розвитку суспільного виробництва в цілому.

Список літератури

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Амстронг; [пер. с англ. С. К. Мордовина]. — [8-е изд.]. — СПб. : Питер, 2008. — 832 с.
2. Беккер И. Б. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / Беккер И. Б., Хьюзлид М. А., Ульрих Д.; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. — М. : Вильямс, 2012. — 304 с.
3. Гапоненка А.Л. Интеллектуальный капитал –стратегический потенциал организации / под ред. Гапоненка А. Л., Орловой Т. М. . — М. : Социальные отношения, 2010. — 177 с.
4. Герасимчук В. І. Проблеми вдосконалення структури якості робочої сили та шляхи її розв'язання / Герасимчук В. І. — К. : У.І.С.Д, 2012. — 38 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г; [пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова]. — М. : Бинوم. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с.
6. Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; [пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова]. — М. : ООО “Группа ИДТ”, 2010. — 336 с.
7. Нагорская М. Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М. Н. Нагорская // Экономика и управление. — 2003. — № 1. — С. 7—13.
8. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение / Евгения Померанцева. — Москва : Вершина, 2011. — 256 с.

Москаленко В.О.

Moskalenko V.O.

Москаленко В.А.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

SOME ASPECTS OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT BY HUMAN RESOURCES OF COMPANY

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключові слова персонал; кадровий потенціал; управління; формування; підприємство.

Ключевые слова персонал кадровый потенциал, управление; формирование, предприятие.

Keywords: personnel, human potential, human recourses management, the formation of the company.