

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2014, вип. 1(40), с. 187–192

Інноваційні перетворення, що відбуваються на сучасному етапі в Україні, вимагають першочергової уваги до розвитку кадрового потенціалу підприємства, оскільки ефективне управління кадровим потенціалом забезпечує успішність функціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Нині основними напрямками діяльності структур підприємства при реалізації кадрової політики є: здійснення системної, цілеспрямованої роботи з підготовки, підбору кадрів та формування кадрового резерву; систематичний та об'єктивний моніторинг й оцінка трудового та професійного потенціалу співробітників; посилення мотивації роботи і стимулювання зростання професіоналізму кадрів; консолідація і підвищення ефективності використання фінансових коштів для реалізації кадрової політики підприємства.

Як показало дослідження, розробка теоретико-методологічних засад управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є комплексною проблемою. Аналіз наукової літератури, нормативних документів, проведене нами дослідження дає підстави констатувати, що в сучасній системі управління підприємством позначився ряд об'єктивних протиріч:

- між законодавчо закріпленою необхідністю створення результативно діючої системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства і недостатньою теоретичною розробленістю теоретико-методологічних засад, що її забезпечують;

- між сучасними вимогами до кадрового потенціалу підприємства і недостатнім рівнем ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (відсутність

єдиного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, недостатній рівень організаційно-управлінської компетентності керівництва, відсутність методичних розробок, відсутність стратегічного планування в галузі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та ін.);

- між потребою в системному підході щодо оцінювання ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства і відсутністю системи оцінювання, зокрема показників та критеріїв, які дали змогу кількісно її оцінювати [1; 2; 3].

Виявлені протиріччя свідчать про те, що на сьогодні система управління розвитком кадрового потенціалу підприємства потребує здійснення перетворень, приведення її у відповідність з міжнародними стандартами. Це також обумовлює необхідність розробки ефективної моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Ми розглядаємо таку модель, як функціонування цілісної системи, в якій:

- визначені особливості управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;

- узгоджені державні стандарти з особливостями управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;

- створено дієвий зв'язок між усіма суб'єктами управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;

- нової якості набуває науково-методична база управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Проведений теоретичний аналіз досліджень з проблеми управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, результати експерименту дали можливість визначити теоретико-методологічні засади управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Під теоретико-методологічними засадами управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ми розуміємо сукупність закономірностей, принципів і наукових підходів, концепцій до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, які забезпечують ефективність управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

На зразок теоретико-методологічних засад, які мають забезпечити ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, ми визначаємо такі:

1) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства має відповідати місії та завданням підприємства.

2) Концепція управління розвитком кадрового потенціалу підприємства має ґрунтуватись на комплексному підході, основою якого є особистісно орієнтований та системний підходи.

3) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає спрямованість кадрової політики на зростання професійної компетентності співробітників підприємства, що передбачає безперервність і системність процесу підготовки кадрів і кадрового резерву; спадкоємність та оновлення кадрового складу підприємства.

4) Підвищення кваліфікації працівників має здійснюватись з використанням тренінгових технологій, для чого в організаційній структурі підприємства необхідно створити відділ з управління персоналом, укомплектований відповідними фахівцями.

5) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства має ґрунтуватись на таких принципах: взаємозв'язку функцій управління кадровим потенціалом

та цілей підприємства; професіоналізації функцій управління кадровим потенціалом; економічності; науковості й іновативності; поділу праці; закріплення повноважень; дисциплінованості; єдиноначальності; справедливої винагороди; скалярного ланцюга; неупередженості; стабільності; ініціативності; колективізму; активної позиції працівників у процесі свого розвитку; багаторівневості; постійного навчання працівників; комплексності; оперативності; перспективності; автономності.

6) Стратегія формування кадрового потенціалу підприємства має включати такі основні етапи: планування розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу підприємства, вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства, визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розвитку кадрового потенціалу, контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

7) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства можливе лише за умови високого рівня професіоналізму особистості та діяльності керівників підприємства.

8) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства можливе лише за умови наявності системи стимулювання і мотивації працівників.

9) Ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає запровадження системи постійно діючого моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, що передбачає високий рівень вимог і об'єктивність в оцінці кадрів, наявність системи оцінювання діяльності керівників, структурних підрозділів, працівників.

Визначені нами теоретико-методологічні засади знайшли втілення і сукупно подані у вигляді таких компонентів: методологічно-цільового, змістового, організаційно-управлінського, оцінювально-діагностичного, кожен з яких, будучи етапом цілісного процесу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, разом з тим, переслідує певну

мету і має власне змістовне наповнення. Зазначені компоненти були об'єднані нами у вигляді моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Реалізація моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає створення єдиного організаційно-управлінського простору на підприємстві, що є об'єднуючим елементом розробленої моделі.

Методологічно-цільовий компонент містить мету і завдання, функції, принципи, наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Мета моделі полягає у підвищенні ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Модель спрямована на вирішення таких завдань:

1. Забезпечення плановості і керованості кадрової роботи на рівні підприємства та його структурних підрозділів.

2. Розробка перспективної стратегії кадрової політики підприємства, визначення поточної і перспективної потреби в кадровому забезпеченні підприємства.

3. Сприяння впровадженню на підприємстві сучасних управлінських технологій.

4. Удосконалення управлінської компетентності керівництва.

5. Постійне підвищення кваліфікації працівників.

6. Організація і проведення атестації співробітників підприємства, методичне та інформаційне забезпечення, розробка заходів щодо реалізації рішень атестаційних комісій.

7. Систематичне інформування співробітників підприємства про результати діяльності.

8. Здійснення супроводу діяльності підприємства щодо підвищення ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

9. Підвищення мотивації діяльності і забезпечення результативної роботи працівників. Запровадження ефективної цілісної системи стимулювання результативної роботи працівників на основі визначення індивідуальних рейтингів.

10. Постійне здійснення моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

11. Створення умов для самореалізації, повного розкриття професійних можливостей співробітників підприємства.

При моделюванні процесу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ми спирались на такі принципи: взаємозв'язку функцій управління кадровим потенціалом та цілей підприємства, професіоналізації функцій управління кадровим потенціалом, економічності, науковості й інноваційності, поділу праці, закріплення повноважень, дисциплінованості, єдиноначальності, справедливої винагороди, скалярного ланцюга, неупередженості, стабільності, ініціативності, колективізму, активної позиції працівників у процесі свого розвитку, багаторівневості, постійного навчання працівників, комплексності, оперативності, перспективності, автономності.

Зазначені принципи тісно пов'язані між собою, а зміст і прояв одного з них іноді визначає й формулювання іншого. Урахування виділеної системи принципів управління розвитком кадрового потенціалу підприємства забезпечує її відповідність сучасним тенденціям.

При побудові моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства ми спирались на комплексний підхід, підґрунтям якого є особистісно орієнтований та системний підходи.

Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства виконує такі функції: організаційну (створення єдиного організаційно-управлінського простору), аналітико-прогностичну (збір інформації про ефективність управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, виявлення проблем і формування цілей її розвитку, визначення концептуальних орієнтирів управлінської діяльності), інноваційно-впроваджувальну (вивчення та узагальнення передового управлінського досвіду, організаційно-фінансове забезпечення дослідно-експериментальної діяльності, забезпечення взаємозв'язку підприємства з інши-

ми підприємствами, організацію та участь в експертній оцінці ефективності інновацій), інформаційно-методичну (забезпечення підрозділів підприємства нормативною та методичною інформацією), оцінювально-діагностичну (систематичне оцінювання ефективності управління та аналіз динаміки виявлених змін, моніторинг ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі поєднання адміністративного і громадського контролю та самоаналізу колективів), корекційну (прийняття управлінських рішень і їх реалізація).

Усі функції взаємопов'язані і взаємообумовлюють одна одну. Вони поетапно змінюють одна одну, створюючи єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління і зниження кінцевих результатів.

Основним механізмом ефективної реалізації функцій є розроблений нами управлінсько-організаційний алгоритм, який включає: аналіз особливостей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; впровадження інноваційних технологій управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; визначення концептуальної бази управління на основі співвідношення можливостей того або іншого теоретичного підходу із завданнями розвитку підприємства; ієрархізацію функцій управління і визначення способів їх реалізації відповідними підрозділами підприємства; визначення критеріїв і показників оптимальності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Змістовий компонент вміщує: нормативні акти, положення, які регламентують кадрову політику підприємства, теоретичні і практичні засади управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Організаційно-управлінський компонент включає суб'єктів і об'єктів управління розвитком кадрового потенціалу підприємства; напрями управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (відбір і адаптація персоналу, навчання і розвиток персоналу, мотивація і стимулювання персоналу);

містить форми (індивідуальні (бесіди, консультації), групові (семінари, тренінги, круглі столи, науково-практичні конференції та ін.) та методи (адміністративні (критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, директиви, розпорядження та вказівки), економічні (моральні і матеріальні) та психологічні (групова дискусія, брейнстормінг, case-study, дилем, коучинг, проблемні і рольові ігри тощо) управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Організаційно-управлінський компонент об'єднує всі елементи системи в єдине ціле і забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем.

Особливе місце у пропонованій моделі займає оцінювально-діагностичний компонент, який містить критерії, показники та рівні ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, очікуваний результат, який представлений системою моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (моніторинг: організаційно-управлінського середовища, кадрової політики підприємства, організаційно-управлінської компетентності, професійної компетентності працівників, результатів удосконалення управлінського процесу, соціально-психологічного клімату в колективі), яка реалізується за допомогою розробленого нами діагностичного інструментарію.

Необхідність оцінювально-діагностичного компоненту в переліку основних елементів моделі потрібна для достовірної діагностики і аналізу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Запропонована нами модель є невід'ємною частиною управлінського процесу. При цьому, особливістю механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є відсутність принципу взаємозамінюваності. Це означає, що кожен компонент механізму важливий і не може бути ні виключений, ні замінений іншим. Крім того, при використанні одного компонента обов'язково передбачається вплив на всі інші.

Необхідно зазначити, що в процесі реалізації моделі важливо знайти місце кожному компоненту, оскільки цілісне функціонування запропонованої моделі є результатом взаємодії всіх її компонентів, що є характерним для універсального закономірного зв'язку.

Розроблена нами модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства включає такі основні етапи: планування розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу підприємства, вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства, визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розвитку кадрового потенціалу, контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

Реалізація запропонованої моделі передбачає вдосконалення механізмів підвищення мотивації діяльності та безперервного професійного зростання працівників і додержання оптимальних вікових пропорцій, спадкоємність кадрового потенціалу працівників підприємства та приток талановитої молоді.

Це досягається за рахунок виконання кадрових паспортів підприємства, відбору молодих працівників, запровадження ефективної цілісної системи стимулювання результативної роботи працівників на основі визначення індивідуальних рейтингів, розвитку системи підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, розроблена нами модель має підвищити ефективність управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, яка представлена такими компонентами:

- методологічно-цільовим (який містить мету і завдання, функції, принципи, наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства);
- змістовим (який вміщує: нормативні акти, положення, які регламентують кадрову політику підприємства, теоретичні і практичні засади управління розвитком кадрового потенціалу підприємства);
- організаційно-управлінським (який включає суб'єкти і об'єкти управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;

напрями управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (відбір і адаптація персоналу, навчання і розвиток персоналу, мотивація і стимулювання персоналу); містить форми (індивідуальні (бесіди, консультації), групові (семінари, тренінги, круглі столи, науково-практичні конференції тощо), психолого-педагогічна підтримка) та методи (адміністративні (критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, директиви, розпорядження та вказівки), економічні (моральні і матеріальні) та психологічні (групові дискусії, брейнстормінг, case-study, дилем, коучинг, проблемні і рольові ігри тощо) управління розвитком кадрового потенціалу підприємства). Організаційно-управлінський компонент зв'язує всі елементи системи в єдине ціле і забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем.

- оцінювально-діагностичним (який містить критерії (організаційно-управлінське середовище, управлінський потенціал, професійна компетентність працівників) та рівні ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (високий, оптимальний, достатній, критичний, низький), очікуваний результат, який представлений системою моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства (моніторинг: організаційно-управлінського середовища, кадрової політики підприємства, організаційно-управлінської компетентності, професійної компетентності працівників, результатів удосконалення управлінського процесу, соціально-психологічного клімату в колективі), яка реалізується за допомогою розробленої нами діагностичного інструментарію.

Розроблена модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства була впроваджена на Луганській теплової електричної станції ТзОВ "ДТЕК Східенерго".

За результатами експериментального дослідження можна констатувати, що запропонована модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства сприяє підвищенню ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.



Література

1. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — 4-е изд. — М.: Дело, 2007. — 270 с.
2. Ясінець П. С. Управління підприємством / П. С. Ясінець. — К.: Лібра, 2008. — 212 с.
3. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до управління підприємством / Я. К. Яхнін. — К.: Наук. думка, 2010. — 143 с.

Виходячи з аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду та дослідження особливостей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, визначено та подано у вигляді відповідної моделі теоретико-методологічні засади, які мають забезпечити ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Исходя из анализа отечественного и зарубежного опыта и исследования особенностей управления развитием кадрового потенциала предприятия, определены и представлены в виде соответствующей модели теоретико-методологические основы, которые должны обеспечить эффективное управление развитием кадрового потенциала предприятия.

Based on the analysis of domestic and international experience and study the characteristics of management development potential of the company is determined and is presented as an appropriate model, the theoretical and methodological principles that should ensure the effective management of the development potential of the company.

Надійшла 7 листопада 2013 р.