

УДК 331:330.342:656.6 (045)

Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

Ільїна О.А.

аспірант

Київської державної академії водного транспорту
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного

У статті обґрунтовано основні елементи та процес реалізації системно-компетентнісного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу. Розвиток кадрового потенціалу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. До основних підсистем забезпечення ефективності розвитку кадрового потенціалу віднесено кадрові та системні управління.

Ключові слова: кадровий потенціал, системно-компетентнісний підхід, компетенції, компетентності, індивідуальний потенціал працівника.

Ильина О.А. СИСТЕМНО-КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обоснованы основные элементы и процесс реализации системно-компетентностного подхода к управлению развитием кадрового потенциала. Развитие кадрового потенциала – это совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на раскрытие личностного потенциала работников и рост их способностей. К основным подсистемам обеспечения эффективности развития кадрового потенциала отнесены кадры и система управления.

Ключевые слова: кадровый потенциал, системно-компетентностный подход, компетенции, компетентности, индивидуальный потенциал работника.

Ilyina O.A. SYSTEM-COMPETENCE-BASED APPROACH TO MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL COMPANIES

In the article the basic elements and the process of implementation of the system-competence-based approach to the development of human resource capacity management. Human resource development is a set of organizational and economic measures aimed at the disclosure of personal potential of employees and increase their abilities. The main subsystems ensure the effectiveness of human resource development and classified personnel management system.

Keywords: human resources, system-competence approach, competence, competence, individual potential employee.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Дослідженню процесів та систем управління кадровим потенціалом підприємства присвячено багато досліджень. З огляду на процеси реформування ключових галузей економіки країни, проблеми низької кваліфікації управлінського персоналу, масове скорочення виробничих кадрів постає потреба в науковому пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності, усуненні кадрових загроз та нарощуванні науково-методичного інструментарію забезпечення економічної стійкості, гнучкості та стратегічного планування розвитку кадрової складової. З цією метою проведено дослідження основних наукових здобутків у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, а також формалізовано особливості застосування наявних знань на підприємствах водного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження управління кадрового потенціалу підприємств приділено значну увагу в працях таких вчених, як, зокрема, Т.В. Білорус, В.А. Савченко, Н.І. Верхоглядова, О.С. Саєнко, С.В. Лейко, Н.С. Краснокутська, Г.І. Писаревська, В.М. Гриньова, Е.К. Онищенко, А.С. Головка. Автори досліджували процеси та складові системи управління кадровим потенціалом підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Управління процесами розвитку кадрового потенціалу на підприємствах потребує врахування впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, взаємодії й взаємовпливів кадрів та системи управління персоналом, системного впливу всіх ресурсів підприємства на ефективність реалізації кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. Його основними складовими є вибір форм та методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; вибір форм та методів підготовки кадрового резерву; організація процесу підготовки кадрового резерву [1].

Розвиток кадрового потенціалу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Основна мета розвитку полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприятливим прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівень [2].

В.І. Михайлюк описав комплекс теоретико-методологічних засад, які мають забезпечити ефективне управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, до яких відніс 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 підхід.

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 принципах взаємозв'язку функцій управління кадровим потенціалом та цілей підприємства; професіоналізації функцій управління кадровим потенціалом; економічності; науковості та інноваційності; поділу праці; закріплення повноважень; дисциплінованості; єдиноначальності; справедливої винагороди; скалярного ланцюга; неуперед-

женості; 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, як 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 умов 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 [3].

В.А. Савченко методи розвитку кадрового потенціалу класифікує за ознакою корисності для організації і для окремого працівника [4]. Методи розвитку кадрового потенціалу організації поділяються на такі: методи організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу; методи, спрямовані на отримання працівниками нових теоретичних знань, практичних навичок та вмінь; встановлення стандартів виконання роботи та критеріїв оцінки отриманих знань, умінь, навичок; методи поліпшення фірмового стилю управління; техніка групової роботи менеджера; методи розвитку та використання різноманітних інструментів засвоєння знань, умінь, навичок; методи конфліктного менеджменту, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; методи контролю за ходом навчання та розвитком персоналу. Методи розвитку потенціалу окремого працівника поділяються на такі: методи підготовки

й перепідготовки персоналу; методи підвищення кваліфікації за межами організації; фірмові семінари; конференції, групові дискусії; менеджмент-тренінги; модерація або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето модератора; система методів сприяння розвитку творчості (ділові та рольові ігри, симуляції).

Проведений аналіз концепцій, закордонних та вітчизняних методів управління персоналом виявив велику множину спеціальних інноваційних методик до забезпечення ефективності розвитку кадрового потенціалу. Управління кадровим потенціалом сьогодні на підприємствах реалізується без врахування системності та стратегічності кадрового планування. Зниження професійності, старіння кадрів, масові звільнення, спровоковані кризовим економічним станом підприємств водної галузі, створюють передумови для зниження та втрати компетентностей кадрів. Дослідження світового досвіду, структуризація кадрового потенціалу, узагальнення функцій, реалізація яких забезпечує розвиток персоналу, формалізація властивостей дадуть змогу обґрунтувати механізм та систему управління кадровим потенціалом на підприємствах. Подальші дослідження необхідно спрямувати на розроблення інструментарію забезпечення ефективності формування, нарощування та реалізацію кадрового потенціалу на підприємствах з урахуванням кризових впливів. Зокрема, методичне забезпечення розвитку кадрового потенціалу на підприємствах має:

- носити системний характер;
- орієнтуватися на нарощування компетентності працівників;
- враховувати взаємодію системи управління персоналом та працівників;
- орієнтуватись на нарощування кількісного складу та якісних характеристик виробничого персоналу;
- враховувати міжнародні вимоги до компетентностей працівників, якості та безпеки перевезень.

Враховуючи вищенаведені наукові здобутки, пропонуємо здійснювати управління ефективним розвитком кадрового потенціалу на підприємствах на основі системно-компетентнісного підходу (рис. 1).

Розробка системно-компетентнісного підходу пов'язана з тим, що традиційні методи управління персоналом перестали задовольняти потреби підприємств, тому що:

- робота на певній посаді характеризу-

ється еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов'язків;

- ініціатива працівників заохочується; вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше;

- окрім врахування наявних компетенцій працівників, необхідно враховувати можливості розвитку працівників та ефективність системи управління персоналом;

- збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов'язків традиційним способом.

Розглянемо більш детально підсистему кадрів, основу якої становлять три компоненти: компетенції, компетентності та індивідуальний потенціал працівника. Ефективність та динаміка адаптації, ефективність витрат на нарощування зазначених компонентів визначають ефективність і динаміку розвитку кадрового потенціалу.

Компетенції (competencies) – це не лише навички та знання, але й цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці працівника та сприяють досягненню успішних результатів діяльності [6]. Головним популяризатором і одним із перших, хто розробляв концепцію компетенцій, вважають Р. Бойциса (1982 р.), який дав таке визначення компетенції: здатність людини поводити себе так, щоб задовольнити вимоги роботи у певному організаційному середовищі, що є причиною досягнення бажаних організаційних результатів. Метою його досліджень у 80-х рр. XX ст. було вивчення характеристик, які безпосередньо пов'язані з ефективністю роботи менеджерів, незалежно від специфіки діяльності їх організацій [7]. Існують різні підходи до визначення типів компетенцій. Визнані британські автори наводять таку типологію: поведінкові компетенції, технічні компетенції, стандарти NVQs/SNVQs (встановлюють мінімальний стандарт у досягненні визначеної мети і виконанні дій, сформульований так, що його можна використовувати для спостереження і оцінки під час сертифікації) [8].

Встановлюючи співвідношення між поняттями «компетенція» й «компетентність», зазначаємо необхідність їх розмежування на основі того, що компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися, а компетентність є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень засвоєння внаслідок

навчання, знань, умінь навичок та здатності застосувати їх на основі власного досвіду в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями.

Компетенція пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює в певній сфері діяльності наперед задане коло питань, в яких особа повинна бути добре обізнана. Іншими

словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їх засвоєння, що виявляється в процесі практичної діяльності [9]. У робочій програмі Європейської Комісії «Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська довідкова система» визначено вісім груп (domains) ключових компетентностей, кожна з яких включає визначення, а



Рис. 1. Схема системно-компетентнісного підходу до забезпечення ефективності розвитку кадрового потенціалу на підприємствах

Джерело: розроблено автором

також перелік відповідних знань (knowledge), вмінь (skills) і цінностей (attitudes). Отже, до переліку груп (або категорій) ключових компетентностей укладачі програми відносять спілкування рідною мовою, спілкування іноземною мовою, математичну компетентність і базові компетентності у галузі науки і техніки, цифрову компетентність, вміння вчитися, міжособистісну, міжкультурну і соціальну компетентності, громадянську компетентність, підприємливість, культурне вираження [10, с. 20].

Основними інструментами управління розвитком базових компетенцій під час розвитку кадрового потенціалу є підготовка або відбір кадрів, перепідготовка, підвищення кваліфікації і адаптація працівників до змін середовища діяльності.

Під індивідуальним потенціалом працівника розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуального потенціалу працівника:

- 1) працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки;
- 2) працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань;
- 3) працівник має необхідні знання та вміння застосовувати їх на практиці;
- 4) працівник має необхідні знання, вміння застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати).

До індивідуальних професійних характеристик працівника також відносять:

- професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, перекона-

ність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей тощо);

– конкурентоспроможність працівника – ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, а також його готовність до реалізації можливостей підприємства; цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості.

З огляду на теоретичні основи управління компонентами підсистеми кадрів основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є:

- 1) розробка концепції, політики та стратегії в галузі формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- 2) прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- 3) формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів підприємства;
- 4) забезпечення оптимальності у сполученні кадрового, виробничого та природно-ресурсного потенціалу підприємства;
- 5) моніторинг кадрового потенціалу в межах регіону;
- 6) розробка механізму управління кадровим потенціалом підприємства, що стимулюватиме раціональне його використання та компенсацію витрат підприємства на формування й розвиток кадрового потенціалу.

Висновки з цього дослідження. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства дасть змогу нарощувати ефективність витрат на підвищення конкурентоздатності та професійності кадрів, продуктивність праці, якість і відповідальність працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шило К.М. Організаційно-економічні засади системи управління кадровим потенціалом підприємств туристичної сфери / К.М. Шило // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3(27). – С. 79–83.
2. Рогоза М.Є. Концепція управління кадровим потенціалом підприємств / М.Є. Рогоза, В.К. Оніщенко // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2013. – № 2. – С. 51–58.
3. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О.В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014. – Вип. 1(40). – С. 187–192.

4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навч. літ-ри, 2011. – 468 с.
6. Саєнко О.С. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України / О.С. Саєнко // Вісник державної служби України. – 2011. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=485523&cat_id=37402#_ftnref2.
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2008. – 352 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; под ред. С.К. Мордовина ; пер. с англ. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – С. 174–178.
9. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз / С.В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prrp.org.ua/images/2013/04/15.pdf.pdf>.
10. Локшина О.В. Розвиток компетентісного підходу в освіті Європейського Союзу / О.В. Локшина // Шлях освіти. – 2007. – № 1. – С. 16–21.