

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-33>**Гриценко Н.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту***Куделя В.І.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту***Маркова О.С.***магістр
Українського державного університету залізничного транспорту***Gritsenko Natalia***Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of Economics, Business
and Personnel Management in Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport***Kudelya Viktoria***Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor,
Associate Professor of Economics, Business
and Personnel Management in Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport***Markova Olga***Master
Ukrainian State University of Railway Transport*

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AS A FACTOR FOR IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено вирішенню питання вдосконалення менеджменту персоналу за рахунок розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти розвитку персоналу та обґрунтовано необхідність розвитку кадрів для кожного підприємства. Відзначено, що без створення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу неможливе підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства. Визначено основні напрями розвитку персоналу для підприємства. Зауважено, що сьогодні потрібно більше уваги приділяти навчанню, перепідготовці, підвищенню кваліфікації працівників, щоб вони були здатні вирішувати складні управлінські завдання в умовах ринкової економіки. Відзначено, що для якісного зміцнення складу кадрів велике значення має нормативне закріплення і використання на практиці матеріальних і моральних стимулів, мотиваційних механізмів, що буде спонукати працівників до сумлінної роботи, самоосвіти і професійного вдосконалення.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління, проектування, планування, розвиток персоналу, навчання.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена решению вопроса усовершенствования менеджмента персонала за счет развития кадрового потенциала предприятия. Рассмотрены теоретико-методологические аспекты развития персонала и обоснована необходимость развития кадров для каждого предприятия. Отмечено, что без создания эффективного механизма управления развитием кадрового потенциала невозможно повышение конкурентоспособности и эффективности работы предприятия. Определены основные направления развития персонала для предприятия.

Отмечено, что сегодня нужно больше внимания уделять учебе, переподготовке, повышению квалификации работников, чтобы они были способны решать сложные управленческие задания в условиях рыночной экономики. Отмечено, что для качественного укрепления состава кадров большое значение имеет нормативное закрепление и использование на практике материальных и моральных стимулов, мотивационных механизмов, что будет побуждать работников к добросовестной работе, самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Ключевые слова: кадровый потенциал, управление, проектирование, планирование, развитие персонала, учеба.

ANNOTATION

The article is devoted to solving the issue of improvement of personnel management through the development of personnel potential of the enterprise. The theoretical aspects of personnel development and the necessity of personnel development for each enterprise are considered. In today's conditions, the problems of forming a new generation of managerial staff, able to organize and coordinate the work of others, to work in the conditions of competition in the labor market, have acutely arisen. At the same time, it is very important to carry out personnel monitoring, to conduct research on the process of formation and rational use of personnel. The relevance of the study is due to the fact that at present, increasing the competitiveness and efficiency of the enterprise is impossible without creating an effective mechanism for managing the development of human resources potential. The purpose of the article is to summarize theoretical provisions and develop recommendations for improving personnel management through the development of the company's human resources potential. It is noted

that without the creation of an effective mechanism for managing the development of human resources, it is impossible to increase the competitiveness and efficiency of the enterprise. The main directions of personnel development for the enterprise are defined. It is noted that today, it is necessary to pay more attention to training, retraining, improving the skills of employees in order for them to be able to solve complex managerial problems in the market economy. To improve and improve professional training, it is necessary to analyze the effectiveness of training, retraining and advanced training programs, to review the content of training courses and programs in order to focus them more on practical orientation. It is noted that for qualitative strengthening of personnel composition is important regulatory consolidation and use in practice of material and moral incentives, motivational mechanisms, which will encourage employees to work conscientiously, self-education and professional improvement.

Keywords: skilled potential, management, planning, planning, development of personnel, studies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останніми роками управління персоналом вимагає все більших знань, а персонал набуває статусу одного з найбільш значущих складників у роботі підприємства, оскільки ефективне функціонування, досягнення поставлених цілей підприємства забезпечує саме персонал.

З огляду на соціально-економічні потреби країни, які зумовлені розвитком ринкових відносин в економіці, кардинально змінилася роль кадрів будь-якого підприємства. У цих умовах гостро постали проблеми формування нового покоління управлінських кадрів, здатних організувати і координувати роботу інших, працювати в умовах конкуренції на ринку праці. При цьому дуже важливо здійснювати кадровий моніторинг, проводити дослідження процесу формування та раціонального використання кадрового складу.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сьогодні підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства неможливе без створення ефективного механізму управління розвитком кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню проблем удосконалення менеджменту персоналу присвятили свої праці багато вчених, зокрема Л.В. Балабанова, О.М. Венгер, М.А. Воронкова, В.М. Данюк, І.М. Зубач, О.М. Крайнік, Л.І. Михайлова, О.С. Мороз, В.І. Петюх, Т.І. Сергієнко, О.С. Федонін, Л.М. Швець та ін. Серед науковців, які досліджували питання розвитку кадрового потенціалу, можна виділити Л.В. Балабанову [1], В.Ю. Горбань [2], В.М. Гриньову, Г.І. Писаревську [3], О.В. Крушельницьку, Д.П. Мельничук [4], М.М. Якубу [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Однак проблеми управління кадровим потенціалом підприємства, концепції, підходи, практики та перспективи розвитку

працівників підприємства, системи пошуку і підбору кадрів залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного наукового дослідження є узагальнення теоретичних положень та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту персоналу за рахунок розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від конкретних працівників, їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Саме тому для успіху підприємства та забезпечення високої його конкурентоспроможності необхідно правильно організувати працю підлеглих, причому необхідно постійно контролювати діяльність працівників.

Забезпечення відповідності рівня професійної компетенції персоналу вимогам розвитку економіки і соціальної сфери для найбільш ефективного досягнення прийнятих цілей підприємства можливе за рахунок:

- чіткого програмування всіх видів діяльності на всіх рівнях управління підприємством;
- постійного накопичення професійної компетентності працівниками;
- регулярного зворотного зв'язку (оцінка кадрів – встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді) та оцінки діяльності підприємства;
- формування ефективної системи мотивації працівників;
- заохочення оновлення знань працівниками.

Одним з основних чинників підвищення рівня кадрового потенціалу є навчання і підвищення кваліфікації. Навчання персоналу передусім потрібне, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

В основі прийняття рішення підприємства про необхідність витратити кошти на навчання лежить, по-перше, усвідомлення того факту, чи може навчання надати значний економічний ефект; по-друге, віра в прискорення темпів зміни умов своєї діяльності, включаючи технологічні.

Оскільки плановий кар'єрний розвиток обмежений на підприємствах, шанси на підвищення по службі невеликі і віддалені, тому важливо шукати інші напрями використання зростаючих здібностей персоналу.

Розвиток нових економічних відносин, спрямованість на вирішення проблем підприємства розширюють можливості розвитку персоналу через спільну діяльність, через створення команд. Робота в команді може сприяти

поліпшенню продуктивності праці на підприємстві, якості як самої праці, так і кінцевого результату, розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та поліпшити мотивацію і самовіддачу працівників.

Не можна залишити без уваги саморозвиток або безперервний розвиток здібностей співробітника, який заснований на аналізі потреб робітника в контексті самооцінки на тлі структури основних здібностей. По суті, це компроміс між здібностями працівника, вимогами професії до працівника і потребою ринку до робочої сили. Важливе місце в саморозвитку займає професійна орієнтація.

Професійна орієнтація сприяє вирішенню завдання підприємства у виявленні та правильній оцінці індивідуальних особливостей людини, що дасть змогу більш обґрунтовано визначити ту ділянку роботи, на якій вона зможе досягти найбільших успіхів.

Вирішення питань розвитку персоналу, що важливі із цілої низки причин, домогтися не просто: це вимагає виявлення потенційних можливостей особистості робити більше і краще, ніж потрібно для виконання поточної роботи, а також знаходження шляхів реалізації цих можливостей.

Розвиток персоналу – це не самоціль. Немає сенсу розвивати персонал, якщо співробітники не мають спроможності реалізувати свої можливості.

Необхідно пам'ятати, що здібності, вочевидь, застосовуватимуться на практиці тільки тоді, коли для цього будуть реальні можливості, а застосування консервативних методів управління тільки тягне всю структуру економіки підприємства вниз.

Питання розвитку персоналу не можна вирішувати на аматорському рівні. До цих питань необхідно підходити суто професійно. Поки менеджери не усвідомлять потреби в знаннях у галузі розвитку персоналу, вони продовжуватимуть стикатися як з економічними проблемами, так і з психологічними труднощами, а нерідко породжувати їх, зовсім того не бажаючи.

Для того щоб йти вперед, необхідно дати керівникам підприємства знання про можливості підвищення цінності людського капіталу у своєму підрозділі, організації, сформувати у них навички ефективної співпраці з менеджерами з персоналу в галузі розвитку персоналу. Вирішити дану проблему можливо за допомогою курсів із розвитку і роботи з персоналом.

Рішення даної проблеми, на нашу думку, можливо через реалізацію цілого комплексу заходів: правових, організаційних, управлінських, освітніх, фінансово-економічних та ін.

Перш за все доцільно всебічно й об'єктивно проаналізувати кадрову ситуацію, що склалася, винести уроки з практики вирішення кадрових питань в умовах постійних перетворень, становлення і розвитку ринкових відносин.

Слід також з урахуванням прогнозованої потреби в кадрах планувати оновлення персоналу, підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, безперервний їх професійний розвиток, стимулювання навчання, ефективної службової діяльності та кар'єрного просування.

Принципи роботи з кадрами в їх нинішньому вигляді не стимулюють потребу в додатковій освіті, професійному і посадовому зростанні працівників. Сьогодні потрібно більше уваги приділяти навчання, перепідготовці, підвищенню кваліфікації працівників, щоб вони були здатні вирішувати складні управлінські завдання в умовах ринкової економіки.

Під час вирішення проблем кадрового напрямку має місце недооцінка морального, морально-етичного чинника, що нерідко призводить до проявів хабарництва та корупції. Без подолання наявних негативних тенденцій сподіватися на серйозні зрушення в розвитку й якісному зміцненні кадрового складу не доводиться.

У зв'язку із цим відзначимо, що формування структурних підрозділів, оновлення і просування кадрів по службі повинно здійснюватися, насамперед, неухильно відповідно до законодавства, на основі об'єктивного обліку професіоналізму, компетентності, управлінського досвіду, заслуг, достоїнств, моральних і морально-етичних якостей особистості.

Відбір потрібно здійснювати на основі сучасних методів і технологій оцінки якостей працівників. Використання таких передбачених законодавством процедур, як конкурс, випробувальний термін, кваліфікаційний іспит, тестування, дасть змогу залучити й утримати на службі найбільш кваліфікованих і сумлінних співробітників.

Нормативні акти, які затверджують основні принципи роботи з кадрами, повинні стимулювати діяльність управління персоналом, визначати чіткий порядок їх професійного і посадового зростання, планування кар'єри, сприяти поліпшенню їх якісного складу.

Велике значення для якісного зміцнення складу кадрів має нормативне закріплення і використання на практиці матеріальних та моральних стимулів, мотиваційних механізмів, особливо в частині оплати праці, що спонукатиме працівників до сумлінної роботи, безперервної самоосвіти і професійного вдосконалення, суворого дотримання морально-етичних норм.

Недостатні соціальні гарантії та заходи соціального захисту, у тому числі й після виходу на пенсію, престиж професії також не сприяють формуванню необхідного якісного складу кадрів, залученню високопрофесійних, сумлінних, порядних людей, особливо з молодіжного середовища. Без прийняття спеціальної державної програми для залучення молоді на підприємство неможливо забезпечити назрілу в управлінському корпусі зміну поколінь.

Очевидно, що існуюча система кар'єри й оплати праці на підприємстві, припинення ро-

тації кадрів не сприяють формуванню у працівників інтересу і потреби в отриманні додаткової професійної освіти та вищої кваліфікації. Навчання кадрів не підкріплено відповідною мотивацією, недостатньо пов'язане з плануванням кар'єрного просування, присвоєнням кваліфікаційних розрядів та оцінкою якості праці кожного робітника. Спроби організувати навчання працівників за допомогою різних видів короткострокової підготовки найчастіше носять формальний характер і також малопродуктивні.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, можна зробити висновок, що якісний склад працівників підприємства не повністю відповідає вимогам часу і носить консервативний характер.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їхнього трудового потенціалу, а через це – у стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці.

Актуальним стає перехід від різних форм професійної підготовки до вдосконалення її змісту. Але передусім слід більш диференційовано підходити до відбору слухачів для підготовки за різними програмами з урахуванням вимог до займаної посади і можливостям кар'єрного просування. Важливе й розроблення індивідуальних планів професійної підготовки для слухачів, що мають достатню кваліфікацію для здійснення покладених на них функцій.

Для вдосконалення та підвищення професійної підготовки необхідно провести аналіз ефективності програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, переглянути зміст навчальних курсів і програм із метою їх більшої орієнтації на практичну спрямованість.

Для того щоб керівники вищого і середнього рангу в системі управління персоналом навчилися правильно мислити та розумно міркувати, необхідні курси логіки і навіть філософії, проникнення в глибинні принципи права, економіки, психології і т. д.

Професійна перепідготовка корисна і для вузько спрямованого навчання, і в цьому плані головне завдання полягає у підборі слухачів під час формування груп за характером діяльності, а в навчальному плані слід передбачити вивчення практичного досвіду, тобто впровадження системи стажувань.

Підвищення кваліфікації – це короткострокові курси, що проводяться для тих категорій працівників, які не можуть бути включені в програми підготовки та перепідготовки, необхідно також передбачити і зробити частину програм як додаткову підготовку за конкретними напрямками роботи на базі вже отриманих знань у рамках інших програм. Актуально це і під

час формування складу учасників проблемних семінарів.

Отже, до основних напрямів удосконалення менеджменту персоналу у процесі трудової діяльності можна віднести: створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадження гнучкої системи післядипломної освіти працівників; організація розвитку персоналу через спільну діяльність, через створення команд; професійно-кваліфікаційне просування працівників для реалізації власних цілей і цілей управління; забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівників, їхнього професійного потенціалу, творчого підходу до справи.

Ефективне управління персоналом – це не лише найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, а й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Горбоконт В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17 (1). С. 64–69.
3. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
5. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 7. С. 302–305.
6. Гриценко Н.В. Сучасне формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2019. № 24 (1349). С. 96–100.
7. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 56–67.
8. Куделя В.І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. № 3 (114). С. 107–111.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Management a personnel: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
2. Horbokont' V.YU. (2016) *Do pytannya otsinky kadrovoho potentsialu pidpryyemstva* [To the question of estimation of skilled potential of enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 17 (1), pp. 64–69.

3. Hryn'ova V.M., Pysarevs'ka H.I. (2012) *Upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva: monohrafiya* [Management of enterprise skilled potential: monograph]. Kharkiv: KHNEU.
4. Krushel'nyts'ka O.V., Mel'nychuk D.P. (2006) *Upravlinnya personalom: navchal'nyy posibnyk* [Management a personnel: textbook]. Kyiv: Kondor.
5. Yakuba M.M. (2013) Kadrovyy potentsial yak klyuchovyy element potentsialu pidpryyemstva v umovakh hlobalizatsiyi [Skilled potential as key element of potential of enterprise is in the conditions of globalization]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*, no. 7, pp. 302–305.
6. Hrytsenko N.V. (2019) Suchasne formuvannya trudovoho potentsialu pidpryyemstva [Modern forming of labour potential of enterprise]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KHPi»*, no. 24 (1349), pp. 96–100.
7. Kudelya V.I., Hrytsenko N.V. (2020) Upravlinnya adaptatsiyeyu personalu suchasnoho pidpryyemstva [Management adaptation of personnel of modern enterprise]. *Vcheni zapysky. Tavriys'kyy natsional'nyy universytet im. Vernadskoho*, vol. 31 (70), no. 4, pp. 56–67.
8. Kudelya V.I., Myroshnychenko YU.V., Motsna I.V. (2020) Orhanizatsiya pratsi yak faktor udoskonalennya menedzhmentu personalu [Organization of labour as factor of improvement of management of personnel]. *Derzhava ta rehiony*, no. 3 (114), pp. 107–111.