

УДК 005.91:005.21(043.3)

ГОНТЮК ВІКТОРІЯ,

*аспірант кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто еволюцію та концептуальні положення управління кадровим потенціалом організації. Визначено взаємозв'язок та вплив процесу формування й розвитку кадрового потенціалу на досягнення цілей організації. Охарактеризовано внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на формування кадрового потенціалу. Виокремлено основні принципи формування кадрового потенціалу організації. Визначено методи розвитку кадрового потенціалу та основні орієнтири цього процесу.

Ключові слова: кадровий потенціал організації; управління кадровим потенціалом; процес формування й розвитку кадрового потенціалу.

Постановка проблеми. Функціонування вітчизняних організацій пов'язано з використанням в управлінні застарілих підходів, відсутністю нових заходів щодо формування та розвитку кадрового потенціалу. Ураховуючи багатомірність процесу управління кадровим потенціалом, виявлення особливостей його формування та розвитку зумовлене потребою розробки комплексної системи управління кадровим потенціалом організації. Отже, виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних, методико-прикладних засад формування та розвитку кадрового потенціалу організації з урахуванням зарубіжного та особливостей вітчизняного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку 1990-х термін "управління людськими ресурсами" вживали як синонім терміна "управління персоналом". Сьогодні для пояснення цього поняття використовують "управління кадровим потенціалом". Еволюція названих термінів супроводжується розширенням їхнього змісту, що зумовлено організаційними змінами з приходом глобалізації, інтернаціоналізації та технічного прогресу. Тому для подальшого викладу необхідно з'ясувати сутність цих термінів.

А. Haslında визначає зміст поняття "управління люд-

ськими ресурсами" як процес управління персоналом, що складається з таких елементів: набір і відбір персоналу; компенсації та пільги; праця й трудові відносини; безпека праці та здоров'я працівників. Розвиток людських ресурсів підтримує функцію управління персоналом у сфері навчання й розвитку персоналу і є сукупністю заходів, що проводяться протягом певного часу й призначені для зміни поведінки персоналу. Заходи передбачають: навчання й розвиток персоналу, оцінювання працівників, планування й розвиток кар'єри, управління змінами тощо [1, с. 181].

На рівні визначень порівняємо зміст понять "управління кадровим потенціалом" та "розвиток кадрового потенціалу". Отже, управління кадровим потенціалом - це процес формування, розвитку й збереження колективних знань, навичок та умінь працівників організації шляхом упровадження процесів і систем, спрямованих на досягнення мети організації. Розвиток кадрового потенціалу - це процес розвитку й утримання наявних знань, навичок, умінь і компетенцій працівників [Там само, с. 184].

Для пояснення еволюції терміна "управління кадровим потенціалом" у таблиці 1 наведено основні проблеми дослідження іноземних науковців.

Таблиця 1. - Еволюція терміна "управління кадровим потенціалом"*

Автор	Рік	Основні проблеми дослідження
H. T. Graham	1978	Автор досліджує взаємовідносини роботодавця з працівниками та зазначає, що метою управління персоналом для роботодавців є отримання максимально можливої вигоди від здібностей працівників, а для працівників – отримання як матеріальної нагороди, так і психологічної вигоди від своєї роботи.
B. Wernerfelt	1984	Ресурс в організаційному контексті розглядається як сильні та слабкі сторони організації, включаючи матеріальні та нематеріальні активи. Існують три основні організаційні ресурси: людські ресурси, фінансові ресурси та технологічні ресурси.
J. Storey	1995	Управління людськими ресурсами розглядається як специфічний підхід до управління, спрямований на досягнення конкурентних переваг за рахунок стратегічного розвитку висококваліфікованої робочої сили, з використанням культурних, структурних і кадрових технологій.
D. Buchannan, A. Huczynski	2004	Поняття управління людськими ресурсами розглядається як інтегрована кадрова політика, необхідна для підтримки організаційної стратегії.
J. Bratton, J. Gold	2007	Управління кадровим потенціалом розглядається як стратегічний підхід до управління трудовими відносинами, у якому можливості персоналу мають вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг.

Продовження табл. 1*

Автор	Рік	Основні проблеми дослідження
Z. Senuycel	2009	Управління кадровим потенціалом розглядається як стратегічна функція, для пояснення якої використовується чотири складові: мета, цілі, бачення й політика. Мета – домінуючі цілі або головні причини існування організації. Цілі – звіт про результати, який має бути досягнутий у визначені терміни. Бачення – бажаний майбутній стан організації. Політика – принципи та методи досягнення цілей організації.
P. K. Mahal	2011	Управління кадровим потенціалом має першорядне значення в залученні та утриманні працівників. Автор досліджує зв'язок між організаційною практикою у сфері управління кадровим потенціалом і прихильністю співробітників.

* Розроблено автором на основі джерел: [2, 3]

Водночас за наявної великої кількості положень, пропозицій, узагальнень щодо управління кадровим потенціалом у науковій літературі потребують дослідження особливості процесу формування та розвитку кадрового потенціалу організації.

Мета статті - розглянути концептуальні положення управління кадровим потенціалом організації; визначити взаємозв'язок цілей організації та управління процесом формування й розвитку кадрового потенціалу; охарактеризувати внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на формування кадрового потенціалу, та виокремити основні принципи формування кадрового потенціалу організації; визначити методи розвитку кадрового потенціалу та основні орієнтири цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Управління кадровим потенціалом - багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем. Управління кадровим потенціалом необхідне для розкриття існуючого та потенційного активу працівників ор-

ганізації шляхом використання стратегічних і логічно послідовних заходів.

Робота з персоналом включає в себе стратегічний аспект. Управління кадровим потенціалом підприємства, на думку В. В. Безсмертної, має здійснюватися на основі стратегічного підходу. Це означає використання в практиці управління персоналом сучасних методів та прийомів стратегічного управління персоналом, концепцій "етичного підприємництва", "організації, що навчається", "управління знаннями", сучасного інструментарію управління персоналом [4, с. 48].

Іноземні вчені Hamdia Mudor та Phadett Tooksoon запропонували концептуальну основу, що складається з трьох аспектів: практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою й результатами роботи, та пояснили взаємозв'язок між цими змінними (рис. 1). Основна ідея концепції полягає в тому, що практика управління кадровим потенціалом позитивно й значущо впливає на задоволеність працівників від роботи, відповідно, задоволення від роботи підвищує якість результатів праці.

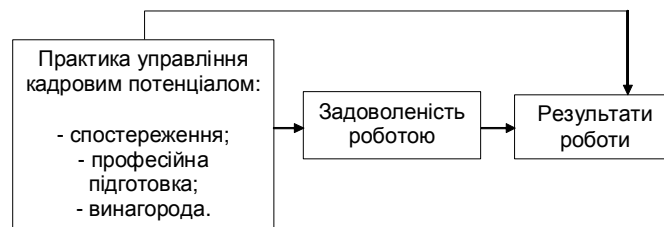


Рис. 1. Взаємозв'язок практики управління кадровим потенціалом, задоволеності роботою та результатами роботи [5, с. 45].

Три основні змінні практики управління кадровим потенціалом (спостереження, професійна підготовка та винагорода) відіграють важливу роль для підвищення задоволеності працівників роботою. Позитивний зв'язок між практикою управління кадровим потенціалом і задоволеністю роботою забезпечується правильною мотивацією працівників. Негативний ефект спричиняє плінність кадрів. З метою зниження плінності кадрів необхідно забезпечити відповідний контроль, навчання та винагороду працівників. Таким чином, організація повинна запроваджувати заходи для зростання задоволеності роботою й застосовувати практику управління кадровим потенціалом на робочих місцях з метою скорочення плінності кадрів і досягнення цілей.

Управління кадровим потенціалом неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому. Виникає необхідність розглянути основні цілі системи управління організацією та вплив процесу формування й розвитку кадрового потенціалу на їх досягнення.

Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні. Кожен із названих блоків

має свою мету першого рівня, основний зміст якої можна коротко висловити в такий спосіб: економічна мета - отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг; науково-технічна мета - забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції й розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології; виробничо-комерційна мета - виробництво та реалізація продукції або послуг у заданому обсязі та із заданою ритмічністю; соціальна мета - досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників [6, с. 132].

Значний вплив на досягнення економічної мети організації, а отже, і науково-технічної, виробничо-комерційної та соціальної, має ступінь розвитку кадрового потенціалу, адже чим більший рівень кадрового потенціалу, тим краще забезпечуються задані параметри виробництва продукції або надання послуг. Взаємозв'язок цілей організації та системи заходів з управління процесом формування й розвитку кадрового потенціалу організації схематично відображено на рисунку 2.

Формування кадрового потенціалу полягає в прогнозуванні та плануванні потреби в кадрах, оцінці пре-



Рис. 2. Взаємозв'язок цілей організації та управління процесом формування й розвитку кадрового потенціалу (розроблено автором).

тендентів, формуванні резерву, створенні системи кадрових ресурсів і компетенцій. Формування кадрового потенціалу - складний і довготривалий процес, на який впливають ряд внутрішніх та зовнішніх чинників.

Внутрішні чинники, що впливають на процес формування кадрового потенціалу, такі:

- планові показники діяльності організації (впливають на формування кількісної та якісної потреби в кадрах);
- плинність кадрів (впливає на формування додаткової потреби в працівниках для заміни вибулих);
- рівень системи матеріального стимулювання та структура фонду оплати праці;
- витрати на забезпечення належних робочих місць та сума витрат фонду розвитку соціальної інфраструктури на одного працівника;
- техніка, технологія, організація праці (впливають на формування чисельності необхідного персоналу);
- організаційна структура;
- кадрова політика.

Зовнішні чинники, що впливають на процес формування кадрового потенціалу: демографічна ситуація; особливості ринку праці; рівень освіти населення; рівень цільової підготовки фахівців; безробіття (як фактор збільшення пропозиції на ринку праці); трудове законодавство.

Аналіз джерел [7, 8] дозволив виокремити *основні принципи формування кадрового потенціалу організації*:

- принцип оптимізації кадрового потенціалу заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації;
- принцип формування унікального кадрового потенціалу;
- принцип відповідності, який полягає у відповідності рівня освіти, кваліфікації та практичного досвіду вимогам займаної посади;
- принцип компліментарності управлінських ролей, який проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу організації;
- принцип системності формування кадрового потенціалу, спрямований на формування й ефективне використання людського капіталу організації;

- принцип граничної корисності від підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників;
- принцип правової та соціальної захищеності.

При вирішенні питання щодо необхідності підвищення якісного рівня персоналу та розвитку кадрового потенціалу організації необхідно визначити основні орієнтири цього процесу.

В. А. Савченко вважає, що складовими процесу розвитку персоналу організації є професійне навчання, виробнича адаптація, оцінювання й атестація, планування трудової кар'єри персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників та службово-професійне просування керівників. Автор акцентує увагу на професійному розвитку персоналу, адже це важливий процес цілеспрямованого й систематичного впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових, складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [9, с. 18].

Розвиток кадрового потенціалу організації забезпечує здійснення професійного навчання, організацію виробничої адаптації, проведення оцінювання та атестації, планування трудової кар'єри персоналу.

Зміст процесу трудової адаптації, за Л. В. Балабановою, полягає в аналізі цілей, очікувань та потреб нових працівників, прийомі і прогнозі стабільності нових працівників, уведенні нових працівників у колектив, контролі адаптації, ліквідації причин конфліктних ситуацій або незадоволеності працівників, узагальненні матеріалів про хід адаптації. Трудова адаптація - це взаємне пристосування працівника й підприємства, що ґрунтується на поступовій адаптації працівника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [10, с. 130].

Оцінювання результатів праці є складовою ділової оцінки персоналу поряд з оцінкою його професійної поведінки та особистих якостей та полягає у визначенні відповідності результатів праці управлінця встановле-

ним цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам. На думку відомого дослідника проблем управління людськими ресурсами В. І. Шкатули, оцінювання персоналу - це фактично внутрішня атестація працівників організації [11, с. 179].

О. А. Грішнова у своїх дослідженнях підкреслює, що оцінка персоналу повинна здійснюватися на основі стратегії, яка реалізовується організацією. Для цього необхідно адекватно оцінювати результати в поточному періоді діяльності, а також сформулювати відносини організації із зовнішнім середовищем, тобто сформулювати стратегію бізнесу [12, с. 48].

Ще однією складовою процесу розвитку персоналу організації є управління діловою кар'єрою. Його розуміють як комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації й контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації. Управління діловою кар'єрою дозволяє сформувати відданість працівника інтересам організації, підвищити продуктивність його праці, зменшити плинність кадрів і більш повно розкрити здібності людини [6, с. 436].

Методи розвитку кадрового потенціалу можна згрупувати за ознакою корисності для організації і для окремого працівника [9, 10].

Методи розвитку кадрового потенціалу організації: 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: 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).

Висновки

1. При формуванні та розвитку кадрового потенціалу необхідно звертатися до послідовного аналізу й вибору концепцій та підходів з управління персоналом

Гонтюк Вікторія,

аспірант кафедри менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Акцентируется внимание на особенностях управления процессом формирования и развития кадрового потенциала организации. Рассмотрена эволюция терминов "управление человеческими ресурсами", "управление персоналом" и "управление кадровым потенциалом". Эволюция данных терминов сопровождается расширением их содержания, что обусловлено организационными изменениями на основе глобализации,

для створення оптимальної системи управління кадровим потенціалом організації.

2. Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування будь-якої організації. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні атестації працівників та плануванні трудової кар'єри. Формування перспективи розвитку персоналу на описаних засадах сприятиме створенню адекватних планів й прогнозів стану й тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також розробці і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Haslinda A. Evolving terms of human resource management and development / A. Haslinda // The Journal of International Social Research. - 2009. - Vol. 2 / 9. - Pp. 180 - 186.
2. Zorlu Senuycel. Managing the Human Resource in the 21st Century / Senuycel Zorlu. - Ventus Publishing ApS, 2009. - 77 p.
3. Prabhjot Kaur Mahal. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention / Kaur Mahal Prabhjot // The IUP Journal of Management Research. - 2012. - Vol. XI. - No. 4. - Pp. 37-53.
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка и управление. - 2007. - № 3. - С. 48-53.
5. Hamdia Mudor. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover / Hamdia Mudor, Phadett Tooksoon // Journal of Economics and Behavioral Studies. - February 2011. - Vol. 2, No. 2. - Pp. 41-49.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
7. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Е. Померанцева. - М. : Вершина, 2006. - 256 с.
8. Москаленко В. О. Основные принципы формирования кадрового потенциала предприятия [Електроний ресурс] / В. О. Москаленко // Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор. - 2010. - № 3 (20). - Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_3/2010/03/100330.pdf.
9. Савченко В. А. Управление развитием персоналу / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.
10. Балабанова Л. В. Управление персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : Центр навч. літ-ри, 2011. - 468 с.
11. Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатула. - М. : НОРМА-ИНФРА, 2008. - 307 с.
12. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. - К. : КНЕУ, 2005. - Т. 2. Управління персоналом в організаціях. - С. 42-50.

интернационализации и технического прогресса. Рассмотрены концептуальные положения управления кадровым потенциалом организации с учетом зарубежного и особенностей отечественного опыта. Определена взаимосвязь целей организации и управления процессом формирования и развития кадрового потенциала. Охарактеризовано влияние процесса формирования и развития кадрового потенциала на достижение целей организации. Приведены внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование кадрового потенциала. Выделены основные принципы формирования кадрового потенциала организации. Определены методы развития кадрового потенциала и основные ориентиры данного процесса.

Ключевые слова: кадровый потенциал организации; управление кадровым потенциалом; процесс формирования и развития кадрового потенциала.

Hontiuk Viktoriia,

*аспирант кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко*

CONCEPTUAL STATUTES OF PROCESS OF FORMING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE CAPACITY OF ORGANIZATION

This paper deals with the features of managing the human resources formation and development in organization. Author considers the evolution of "human resource management", "personnel management" and "management of human resource capacity" terms. The evolution of these terms is accompanied by the expansion of their content, due to organizational changes with the advent of globalization, internationalization and technological progress. The study examines the conceptual position of human resources management including foreign and domestic experience.

The paper determines the influence and relationship between organization goals and management of human resource formation and development. This paper shows the internal and external factors that influence on formation of human resource capacity.

The study determines the basic principles of human resource formation. Author defines the methods of human resource capacity development and basic guidelines of this process.

Key words: human resource capacity of organization; management of human resource capacity; process of forming and development of human resource capacity.

REFERENCES

1. Haslinda A. (2009), Evolving terms of human resource management and development, *The Journal of International Social Research*, 2 (9), pp. 180-186 (engl).
2. Zorlu Senuycel (2009), Managing the Human Resource in the 21st Century, Ventus Publishing Ap, 77 p. (engl).
3. Prabhjot Kaur Mahal (2012), HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention, *The IUP Journal of Management Research*, 4, pp. 37-53 (engl).
4. Bezsmertna V. V. (2007), Strategic human resources management company, *Ekonomika i upravleniye*, 3, pp. 48-53 (ukr).
5. Hamdia Mudor, Phadett Tooksoon (2011), Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), pp. 41-49 (engl).
6. Kibanov A. Ya. (2005), Management staff of the organization, YNFRA-M, Moscow, 638 p. (rus).
7. Pomerantseva E. (2006), Model of personnel management: research, development, implementation, Vershyna, Moscow, 256 p. (rus).
8. Moskalenko V. O. (2010), Basic principles of human resources of the company, *Naukovo-vyrobnychyy zhurnal Biznes-Navihator*, 3(20), available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_3/2010/03/100330.pdf (ukr).
9. Savchenko V. A. (2002), Management of staff development, KNEU, Kyiv, 351 p. (ukr).
10. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011), HR Management, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 468 p. (ukr).
11. Shkatula V. Y. (2008), Handbook of Human Resources Manager, NORMA-YNFRA, Moscow, 307 p. (rus).
12. Hrishnova O. A., Naumova O. O. (2005), Evaluation of staff: current approaches to performance, *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, Kyiv, Vol. 2, pp. 42-50 (ukr).

© Гонтюк Вікторія

Надійшла до редакції 15.11.2013