

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Враховуючи сьогоденні реалії кризового стану в промисловості, у статті визначено актуальність рішення питання виживання підприємства, що вимагає ще більшої уваги до проблеми управління персоналом. Проаналізовано стратегію управління розвитком персоналу і основні принципи щодо практичної її реалізації в сучасних умовах. Розглянуто та обґрунтовано сутність і необхідність визначення понять компетентність і компетенція, представлено досвід конкретного підприємства та його оцінку, досліджено проблеми та запропоновано структурну модель розвитку компетенції персоналу промислового підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, промислове підприємство, компетентність і компетенція, сукупність компетенцій, знання, досвід, навчання.

Постановка проблеми. Нові підходи в управлінні розвитком персоналом є основою інноваційного розвитку та посилення конкурентних переваг підприємства в умовах кризового стану промисловості. Тому рішення проблеми виживання промислового підприємства потребує ще більшої уваги не тільки до проведення тотальної модернізації виробництва, впровадження нових технологій і техніки, а також вимагає й трансформації управління розвитком персоналу. Стратегія управління персоналом будується на підставі аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, корпоративних цінностей і культури, стилю управління та поставлених стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах новий підхід до методів стратегічного управління, який стосується розвитку компетенції персоналу, повинен розглядатися як пріоритетний напрям вдосконалення системи управління персоналом. Сутність такого підходу до управління персоналом полягає у визначенні компетенцій, які необхідні підприємству для реалізації стратегії розвитку та розробці заходів щодо розвитку компетенцій. На наш погляд, така трансформація управління розвитком персоналу може відбутися за умов змін кваліфікаційних вимог до персоналу на основі розвитку компетенції, а також й особистісних характеристик. Саме сукупність компетенцій, що відображає необхідні якості фахівця для успішної діяльності підприємства – є одним з найважливіших інструментів формування стратегії управління розвитком

персоналу та основою для оцінки працівника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток управління персоналом та його практичному здійсненню внесли такі вчені та практики, як: В. Веснін [1], А. Кібанов [2], Ю. Одегов [3], В. Дятлов [4], Л. Балабанова [5], А. Хуторський [6] та ін. Проте, як нам вважається, сьогодні не втрачає своєї актуальності розробка напрямів удосконалення управління персоналом на підставі трансформації управління розвитком персоналу та застосування нових методів при визначенні вимог до персоналу.

Сьогодні в умовах дефіциту кваліфікованих працівників забезпечити якісне виконання робіт відповідними фахівцями є головною проблемою у реалізації стратегії розвитку будь-якого підприємства. Тому вважаємо за необхідність звернути увагу на ті сфери системи управління, які можуть значно виграти від того, якщо працювати з корпоративними компетенціями. Відсутність цілісного підходу до розробки сукупності компетенцій персоналу та увалення на даній основі оптимальних управлінських рішень в області управління персоналом визначило спрямованість досліджень даної статті.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язку розвитку компетенцій персоналу зі стратегією управління розвитком персоналу, що сприяє формуванню високопрофесійного складу працівників і, таким чином, підви-



щенню конкурентоспроможності промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За наслідками глобальної кризи в Україні продовжує спостерігатися стагнація промисловості, зростання безробіття, млявість ринку, яка пояснюється відмовою від металургійної продукції, що породжує проблеми у гірничодобувній промисловості і, відповідно, у машинобудівній. Таке положення підтверджується проведеним аналізом соціально-економічних показників України та Донецької області. Якщо за перше півріччя 2012 року промисловість України мала зростання у розмірі 0,7%, Донецької області - 0,4%, добувна промисловість відповідно 2,7% і 7,5%, машинобудування - 2,2% і 6,1%, то в першому півріччі 2013 року в порівнянні з минулим роком темпи падіння в промисловості склали 5,2% по Україні і 9,9% Донецької області; у добувній промисловості відповідно 1,2% і 5,5%, у машинобудуванні відповідно 14,0% і 20,7%, у металургійному виробництві склали відповідно 7,9% і 15,2%.

Для отримання конкурентної переваги при загостренні конкуренції на ринку, необхідно на промисловому підприємстві забезпечити такі умови виробництва, як:

- наявність унікальних технічних можливостей і досконалих технологічних процесів;
- розробка сучасних машин і обладнання, які значно підвищують ефективність їх застосування;
- необхідна якість машин і обладнання та гнучкий сервіс їх обслуговування;
- постійне зниження витрат на виробництво;
- сучасні технології розвитку персоналу;
- ефективні мотиваційні механізми спонукання працівників до активної діяльності.

Отже, ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання багато в чому визначається адекватною стратегією розвитку персоналу. Сьогодні на підприємстві часто виникає проблема відсутності у працівників сучасних знань, навиків, умінь або досвіду для того,

щоб приймати повноваження, відповідальність, брати участь в управлінні процесів виробництва з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Здібності конкретного працівника виявляються залежно від підприємства, на якому він працює. Тому одним з найважливіших завдань управління персоналом є забезпечення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника. Ефективність праці можна підвищити за допомогою реалізації унікальних індивідуальних здібностей працівника: знань, умінь і досвіду, а також особових характеристик, які виявляються в поведінці та відношенні до справи, тобто наявності компетенції.

З огляду на мету дослідження, необхідно більш детально розглянути як співвідносяться між собою поняття «компетенція» та «компетентність». У науковій літературі існує значна кількість визначень цих понять.

За матеріалами Вікіпедії компетенція (від лат. *competere* – взаємно прагну; відповідно, підходжу) – це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та інших якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії. У даному розумінні компетенції використовуються у процесі оцінки персоналу [7].

С. Шишов розглядає компетенцію як загальну здатність, яку засновано на знаннях, цінностях, схильностях, що дає можливість встановити зв'язок між знанням і ситуацією, знайти процедуру (знання і дія), відповідну для проблеми. Фахівець проявляє свої компетенції тільки в діяльності, в конкретній ситуації [8].

В. Байденко та Б. Оскарссон вважають, що компетенції охоплюють здатність, готовність пізнання і відносини (образи поведінки), які необхідні для виконання діяльності [9].

А. Хуторський трактує компетенцію як сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, навиків, способів діяльності), що задаються по відношенню до





певного круга предметів і процесів, і необхідних для якісної продуктивної діяльності по відношенню до них [6].

Однак необхідно розрізняти поняття «компетенція» та «компетентність». Компетентність означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці [7].

На наш погляд, компетентність – це вміння виконувати свої функціональні обов'язки відповідно до затверджених посадових інструкцій у виробничих умовах, а компетенція – це набір необхідних якостей працівника, які він повинен проявляти для вирішення поставлених завдань в конкретних умовах. До компетенції відносяться знання, вміння та навички, які вважаються універсальними для оцінки компетентності.

У процесі пошуку нових підходів до розвитку персоналу було виявлено, що на підвищення продуктивності праці має вплив особистісні характеристики працівника (творчі здібності, захопленість, ініціативність і т.п.), з розвитком яких, працівники середнього рівня зможуть досягти особистих високих результатів і, тим самим, зробити свій внесок у підвищення ефективності підприємства. Отже, при визначенні сутності компетенції треба мати на увазі особистісні характеристики працівника, без яких неможлива його ефективна робота на конкретній посаді на конкретному підприємстві.

Проте виникає проблема у складності визначення сукупності компетенцій та особистісних характеристик працівників з урахуванням стратегії, стилю управління і корпоративної культури для кожного конкретного підприємства. Звідси, підприємство зможе добитися значних успіхів та управляти своїм подальшим розвитком на основі визначення сукупності компетенцій та її розвитку за допомогою цілеспрямованого навчання і систематичного стимулювання.

Аналітичний огляд наукових та літе-

ратурних джерел, а також практичний досвід промислових підприємств стосовно проблематиці визначення компетенцій, дозволили виявити певні концептуальні позиції щодо розкриття сутності компетенції [1, 2, 4, 8, 9].

Отже, на наш погляд, взагалі види компетенції на рівні підприємства можна визначити, як:

– базові компетенції – це загальні і обов'язкові вимоги до всіх працівників, які встановлюються керівництвом підприємства;

– функціональні компетенції – це необхідні та обов'язкові вимоги до посади, що встановлено кваліфікаційним довідником, в основі яких є виконання необхідних функцій на робочому місці. Знання і досвід – основні складові функціональної компетентності, які оцінюються за допомогою проведення атестації працівників;

– ролеві компетенції – це вимоги до очікуваної робочої поведінки працівника, що обумовлено специфікою виробничої діяльності підприємства, стилем управління і корпоративною культурою.

Узагальнений аналіз досвіду роботи окремих підприємств дозволяє нам стверджувати, що система вимог до працівника, яку засновано на повному визначенні сутності компетенції, є головною у роботі з персоналом, оскільки на її основі здійснюється:

– розробка системи розвитку персоналу;

– планування і підбір персоналу;

– проведення оцінки й атестації працівників;

– формування кадрового резерву та планування кар'єри;

– складання програми навчання.

Особливої уваги заслуговує досвід роботи ПАТ «НКМЗ» в управлінні розвитком персоналу, де технічний стан виробничих потужностей має високий сучасний рівень. Кожна нова машина ПАТ «НКМЗ», як правило, перевершує попередню за конкурентними перевагами. Отже, доки одні засмучуються з приводу безперервної кризи, інші – працюють. Динаміку розвитку заводу можна виразити всього лише двома

цифрами. У 1997 році, коли почалося технічне переоснащення, частка механообробних верстатів з ЧПУ складала всього лише 4%, тоді як сьогодні вона досягла значення 50%. Сьогодні на підприємстві вже сформовано програму технічного переоснащення й на 2015 рік. Така система постійного вдосконалення технічних можливостей є нормою життя заводу. Виходити на нові рубежі, досягати нових параметрів, набувати найсучаснішого устаткування, впроваджувати найсучасніші технології, розвивати інтелектуальний потенціал, відповідати всім новітнім досягненням у виробництві індустріальної техніки – ось ті напрями стратегії управління розвитком ПАТ «НКМЗ».

Більшість працівників підприємства мають справу з розробкою та виготовленням технічно складних машин, обладнання та сервісним їх обслуговуванням, що вимагає постійного оновлення професійних знань, гнучкості мислення, ініціативності та орієнтованості, щодо клієнтів-споживачів продукції. Дослідження показало, що працівники стратегічно важких професій повною мірою володіють необхідними базовими компетенціями, які було розроблено на підприємстві. І такий підхід до розвитку персоналу сприяв зростанню обсягів виробництва на підприємстві не менше, чим на десять відсотків в порівнянні з минулим 2012 роком.

Необхідно погодитися, зі ствердженням президента ПАТ «НКМЗ», який вважає, що лідерські позиції можливі тільки там, де є динаміка, наполегливість, зухвалість, переконаність і високий професіоналізм, які зачаровують покупців, привертають їх, і в результаті конкурентної боротьби підприємство стає привабливішим [10].

Отже, в процесі розгляду теоретичної основи та сучасної практики управління розвитком персоналу формування стратегії управління персоналом повинно починатися з аналізу вже придбаних

компетенції працівниками та порівняння їх з необхідними для підприємства. Вибрані напрями (компетенції) формування стратегії управління персоналом повинні бути засновані на стратегії розвитку організації і націлені на формування виробничої поведінки.

Варто звернути увагу на те, що ефективно управління персоналом визнається сьогодні найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємства, в основі якого лежить продумана стратегія розвитку персоналу. На нашу думку, кінцевий результат діяльності підприємства залежить від правильної орієнтованості всього персоналу на необхідність постійного розвитку сукупності компетенцій.

Використання запропонованої схеми розвитку компетенцій персоналу дозволить керівникам і кадровим службам підприємств розробляти, планувати, формувати і використовувати компетенції персоналу залежно від ресурсного забезпечення підприємства та підвищити ефективність і результативність діяльності персоналу підприємств у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ (рис. 1).

Однак, підприємства, що використовують в управлінні сукупність компетенцій, повинні періодично переглядати їх, спрощувати та сприяти впровадженню в щоденне життя працівників. Як вважаємо, треба створювати прості моделі з кількістю від 5 до 8 загально корпоративних компетенцій, котрі взаємопов'язані між собою, але ж не допускати їх перетинів. При цьому можна говорити про управління компетенцією в рамках управління персоналом як про процеси оцінки, контролю, розвитку компетенції за допомогою навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу, що потребує виділення необхідних додаткових коштів.



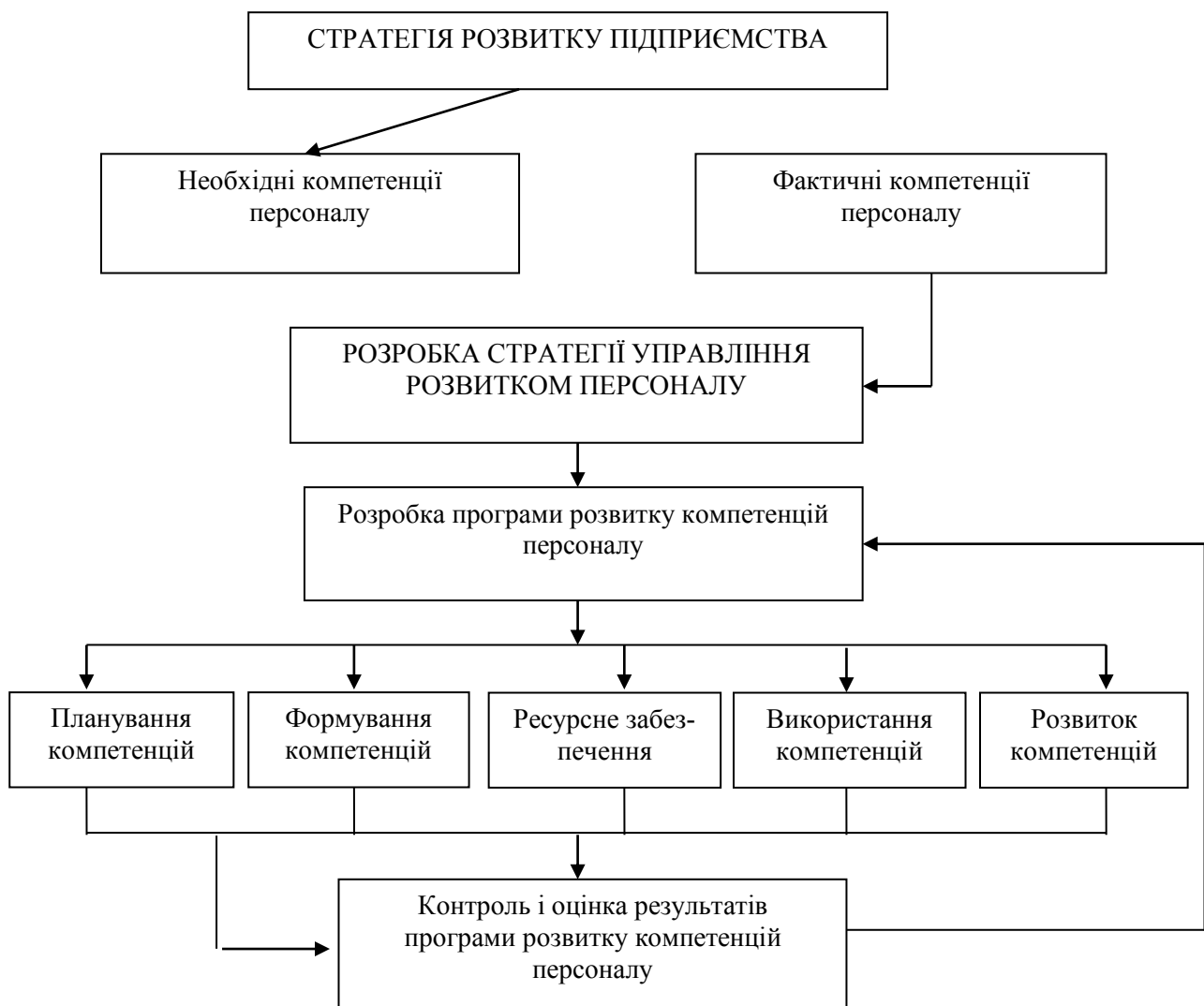


Рис. 1. Структурна модель розвитку компетенцій персоналу на підприємстві
 Джерело: розроблено авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вирішення проблем розвитку персоналу підприємства є актуальним для більшості промислових підприємств України. Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо постійної оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Вирішуючи задачу розвитку компетенції в системі управління персоналом, слід створювати умови для розвитку компетенцій, тобто необхідно врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на управління компетенціями. Дослідження ролі та місця компетенції дало можливість визначити, що важливою умовою для ефективної діяльності промислового підприємства є формуван-

ня стратегії, яка б забезпечувала ефективний розвиток персоналу. Отже, в сучасних умовах, розвиток компетенції персоналу являється необхідним елементом стратегії розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Література

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
3. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методоло-

гический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

4. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.

5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

6. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>

7. Вікіпедія: вільна енциклопедія. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>

8. Шишов С.Е. Понятие компетенции в контексте качества образования / С.Е. Шишов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999. – № 2.

9. Бейденко В.И., Оскарссон Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / В.И. Бейденко, Б. Оскарссон // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002. – С. 22-46.

10. Скударь Г.М. Столбовой дорогой преобразований / Г.М. Скударь // Вестник НКМЗ. – 2013. – №37 (9710).– С. 1-2.

11. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

References

1. Vesnin V.P. Upravlenie personalom. Teoriya i praktika: uchebnyk / V.R. Vesnin. – М.: ТК Velbi, Izd-vo Prospekt, 2011. – 688 s.

2. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnyk / pod red.

A.Ya. Kibanov. – М.: INFRA-M, 2010. – 695 s.

3. Odegov Yu.G. Otsenka effektivnosti raboty s personalom. Metodologicheskiy podhod / Yu.G. Odegov, K.H. Abdurahmanov, L.R. Kotova. – М.: Alfa-Press, 2011. – 752 s.

4. Dyatlov V.A. Upravlenie personalom: ucheb. posobie / V.A. Dyatlov. –М.: PRIOR, 2009. – 365 s.

5. Balabanova L.V. Strategічне upravlnnnya personalom pіdpriEmstva v umovah rinkovoYi ekonomIki: monograf - ya /L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. – Donetsk: [Don NUET], 2010. – 238 s.

6. Hutorskoy A.V. Klyuchevyie kompetentsii i obrazovatelnyie standartyi. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>

7. VIKIpedIya: vIlna entsiklopedIya. – [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://uk.wikipedia.org>

8. Shishov S.E. Ponyatie kompetensii v kontekste kachestva obrazovaniya / S.E. Shishov // Standartyi i monitoring v obrazovanii. – 1999. – №2.

9. Beydenko V.I., Oskarsson B. Bazovyye navyiki (klyuchevyie kompetentsii) yak integriruyuschiy faktor obrazovatel'nogo protsessa / V.I. Beydenko, B. Oskarsson // Profesionalnoe obrazovanie i formirovanie lichnosti spetsialista. – М., 2002. – С. 22-46.

10. Skudar G.M. Stolbovoy dorogoy preobrazovaniy / G.M. Skudar // Vestnik NKMZ. – 2013. – № 37 (9710).– С. 1-2.

11. Buzko I.R. Strategічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009.



Симаков К. И., Смирнова И. И.

Стратегия управления развитием персонала на промышленном предприятии в современных условиях

Учитывая сегодняшние реалии кризисного состояния в промышленности, в статье определена актуальность решения вопроса выживания предприятия, которое требует еще большего внимания к проблеме управления персоналом. Проанализирована стратегия управления развитием персонала и основные принципы практической ее реализации в современных условиях. Рассмотрена и обоснована сущность и необходимость определения понятий компетентность и компетенция, представлены опыт конкретного предприятия и его оценка, исследованы проблемы и предложена структурная модель развития компетенций персонала промышленного предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, промышленное предприятие, компетентность и компетенция, совокупность компетенций, знания, опыт, обучение.

Simakov K., Smyrnova I.

Management strategy of personnel development at the industrial enterprise in modern conditions

Considering today's realities of a crisis state in the industry, in article relevance of the solution of a question of a survival of the enterprise which demands still bigger attention to a human resource management problem is defined. Strategy of management by personnel development and the basic principles of its practical realization in modern conditions is analysed. The essence and need of definition of concepts competence and competence is considered and proved, are presented experience concrete the enterprise and its assessment, problems are investigated and the structural model of development of competences of the personnel of the industrial enterprise is offered.

Keywords: management of personnel, personnel development, industrial enterprise, competency and competence, set of competences, knowledge, managerial expertise, learning.

Рецензент: Ковальов В. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка підприємства та менеджмент» Української інженерно-педагогічної академії, м. Артемівськ, Україна.

Reviewer: Kovalev V. – Professor, Ph.D. of Economics, Head of Business Economics and Management Department of Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Artemovsk, Ukraine.

e-mail: manag@uipa.edu.ua

*Стаття подана
25.10.2013 р.*

