Відомості про авторів

Нікітіна Оксана Петрівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна.

Nikitina, Oksana Petrivna, PhD, Assoc. Prof., Dept. of Applied Psychology, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine.

E-mail: uatoeya@gmail.com

Резніченко Анастасія Андріївна, магістрант факультету міжнародних освітніх програм (6 курс), Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна.

Reznichenko, Anastasia Andriivna., Master students, Dept. of International Educational Programs, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine.

E-mail: anastasiareznich@gmail.com

Отримано 27 серпня 2018 р.
Рецензовано 10 вересня 2018 р.
Прийнято 17 вересня 2018 р.

DOI (Article): <https://doi.org/10.31108/2.2018.3.14.9>
УДК 005.96:334.716

Поплавська А. П.

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНОВИТИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

Поплавська А. П. Формування та розвиток кадрового резерву промислового підприємства за допомогою технологій управління талановитими працівниками. У статті наголошено, що одним із першорядних умов досягнення стратегічних цілей промислового підприємства виступає формування та розвиток кадрового потенціалу. Представлено авторську технологію управління талантами, яка впроваджена на ВАТ «МоторСіч». Показано, що багаторівневий процес формування кадрового резерву забезпечує якісний підхід для виявлення найталановитіших працівників та сприяє підвищенню якості професійного життя та підвищення власного освітнього рівня. Доведено, що розвиток кадрового резерву дозволяє виявити найбільш кар'єроорієнтованих працівників і співвіднести їх потреби з можливостями підприємства задовольнити ці потреби.

Ключові слова: промислові підприємства, кадровий резерв, талановиті працівники, технології управління талановитими працівниками, навчання управлінського персоналу, професійні компетенції, особистісні компетенції, управлінські компетенції.

Поплавская А. П. Формирование и развитие кадрового резерва промышленного предприятия с помощью технологии управления талантливыми работниками. В статье отмечается, что одним из первостепенных условий достижения стратегических целей промышленного предприятия выступает формирование и развитие кадрового потенциала. Представлена авторская технология управления талантами, которая внедрена на ОАО «МоторСич». Показано, что многоуровневый процесс формирования кадрового резерва обеспечивает качественный подход для выявления талантливых работников и способствует повышению качества профессиональной жизни и повышения собственного образовательного уровня. Доказано, что развитие кадрового резерва позволяет выявить наиболее

карьерноориентованных работников и соотнести их потребности с возможностями предприятия удовлетворить эти потребности.

Ключевые слова: *промышленные предприятия, кадровый резерв, талантливые работники, технологии управления талантливыми сотрудниками, обучение управленческого персонала, профессиональные компетенции, личностные компетенции, управленческие компетенции.*

Постановка проблеми. Для вирішення важливих завдань підвищення управлінського потенціалу промислового підприємства в першу чергу необхідним є виявлення і професійний розвиток високопотенційних працівників (переважно молодих фахівців ВАТ «МоторСіч» та випускників профільних вишів). Але для якісного вирішення даного питання першочерговим є створення моделі формування та розвитку кадрового резерву.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями вивчення технологій розвитку кадрового резерву в різний час займалися А.Я. Кібанов, Е.А. Митрофанова [3], В.Г. Коновалова [4], І.А. Есаулова [2], С.І. Сотникова [8] та ін.

Засновником технології «управління талантами», як і власне даного терміна був Девід Уоткінсон. У 1998 році він описував цю технологію як «... частину еволюції вимірювальних технологій таланту» [5]. На даний момент цей термін трактують по-різному, проте зміст залишається попереднім. Управління талантами – це сукупність організаційно-психологічних методів управління персоналом, яка дає можливість промислового підприємству ефективно використовувати і утримувати персонал, який є особливою цінністю для вкладу у розвиток підприємства [5].

Управління талантами – це процес, який орієнтований на пошук, діагностику і залучення ефективних працівників з метою задоволення внутрішніх потреб промислового підприємства [6].

Дослідники в галузі організаційної психології вважають, що впровадження технології управління талантами на підприємстві – важливий це стратегічний напрямок, яке тісно пов'язаний з економічними цілями промислового виробництва [7]. Інші дослідники – представники менеджменту – впевнені, що стратегія управління талантами повинна бути інтегрована в стратегію бізнесу [8], оскільки успішна реалізація стратегії здатна забезпечити високу конкурентоспроможність промислового підприємства, збільшити показники його прибутковості.

Мета дослідження – розробка функціональної моделі формування та розвитку кадрового резерву на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Головною метою впровадження навчальних програм кадрового резерву на промисловому підприємстві є виявлення і професійний розвиток високо потенційних співробітників (переважно молодих фахівців ВАТ «МоторСіч» і випускників навчальних закладів).

Використання технології управління талантами в ВАТ «МоторСіч» дозволить вирішити такі завдання:

1. Підвищення конкурентоспроможності певних підрозділів промислового підприємства;
2. Створення нових робочих місць для випускників навчальних закладів, які мають високий потенціал;
3. Підтримка і розвиток молодих фахівців;
4. Застосування інновацій в процес управління персоналом промислового підприємства.

В якості цільових орієнтирів для реалізації даної технології можна визначити наступні:

1. Інтеграція процесу виявлення кадрового резерву з психологічною оцінкою потенціалу та потребами системи управління персоналом промислового підприємства, що дозволить виявляти високопотенційних працівників на всіх рівнях організації;
2. Розробка і реалізація програм психолого-професійного навчання та розвитку резервістів (переважно інженерно-технічного складу) із застосуванням індивідуального плану розвитку;

3. Удосконалення психологічних методів роботи з молодими фахівцями і випускниками вищих навчальних закладів;

4. Підвищення ефективності взаємодії з вищими навчальними закладами, яке дозволить, з одного боку, поліпшити якість підготовки випускників ВНЗ, а з іншого – виявити перспективних майбутніх фахівців ще в період навчання у виші [11].

Таким чином, до основних пріоритетів у формуванні та розвитку кадрового потенціалу ВАТ «МоторСіч» з використанням технології управління талантами відносяться:

1. Розвиток талановитих працівників для підтримки конкурентоспроможності промислового підприємства;

2. Розвиток інноваційних підходів (у тому числі психологічних) у процесі управління персоналом підприємства;

3. Удосконалення системи психолог-професійного оцінювання та відбору висококваліфікованого персоналу;

4. Планування індивідуальної професійної кар'єри висококваліфікованих кадрів.

Розробка і реалізація моделі формування та розвитку кадрового резерву на промисловому підприємстві на основі використання технології управління талановитими працівниками повинна вдосконалювати процес формування кадрового резерву на підприємстві та забезпечувати реалізацію всіх стратегічних цілей ВАТ «МоторСіч» щодо управління персоналом.

При розробці моделі формування та розвитку кадрового резерву на промисловому підприємстві необхідно обов'язково описувати всі етапи даного процесу на основі використання технології управління талановитими працівниками, крім цього, представити приблизний термін, відведений на кожний з етапів і в цілому на процес формування кадрового резерву.

Перш ніж приступити до розробки моделі формування та розвитку кадрового резерву на основі використання технології управління талановитими працівниками, необхідно визначитися з яких складових частин буде визначена структура даної моделі.

До складових моделі формування та розвитку кадрового резерву з використанням технології управління талановитими працівниками відносяться базові елементи, технологія реалізації (основні процеси) і механізми функціонування даної моделі [9].

До базових елементів даної моделі необхідно віднести такі важливі складові, які виступають основою формування резерву на будь-якому промисловому підприємстві, а саме: власне замовники – працівники керівного апарату, фахівці (провідні спеціалісти та молоді фахівці – працівники промислового підприємства), перелік вакантних посад з визначеними вимогами до них (моделі компетенцій, психолого-професійні профілі посад).

Завдяки співвіднесенню замовлення та наявних вакантних посад вдасться визначити поточну і перспективну потребу в талановитих фахівцях на певному етапі та на перспективу.

Власне процес формування та розвитку кадрового резерву є результатом вдалого планування потреб у пошуку талановитих працівників на підприємстві, який спрямований на подальший моніторинг просування даного кадрового резерву на підприємстві, послідовність та результативність цього просування. Для цього необхідно планувати формування та розвиток кадрового резерву на короткий (до двох років) та тривалий (до 10 років) періоди. Завдяки послідовному та систематичному аналізу результатів впровадження даної моделі формування та розвитку кадрового резерву стає можливим цілеспрямоване висунення на підприємстві талановитих працівників, які володіють високим як психологічним, так і професійним потенціалом [11].

Усі представлені елементи моделі формування та розвитку кадрового резерву на промисловому підприємстві пов'язані між собою. Так, наприклад, без визначення списку вакантних посад неможливо сформувати список претендентів до кадрового резерву; без моделі компетенцій і психолого-професійних профілів посад не вийде об'єктивно провести процедуру відбору резервістів і спланувати розвиток кадрового резерву. Тобто без базових елементів

неможливе функціонування основних процесів моделі формування та розвитку кадрового резерву на основі використання технології управління талановитими працівниками.

Так, до основних процесів, які повинні забезпечити функціонування моделі формування та розвитку кадрового резерву на основі технології управління талановитими працівниками, слід віднести: процеси визначення потреб, як підприємства, так і талановитих працівників, планування раціонального використання талановитих працівників промисловим підприємством, формування, навчання та розвиток учасників кадрового резерву, оцінювання результатів навчання та розвитку кадрового резерву, та залучення резервістів до висококваліфікованої як управлінської, так і професійної трудової діяльності [10].

Перший процес (визначення потреб, як підприємства, так і талановитих працівників) передбачає виявлення актуальних категорій працівників для формування кадрового резерву: молоді фахівці, стажисти за ключовими професіями і посадами, управлінці [11].

Крім цього, необхідно, перш за все, визначити чисельний склад резерву керуючись певними критеріями:

1. Категорія, посадовий склад фахівців, плинність яких з підприємства (займаної посади) найбільш критична.
2. Потреба підприємства в кадрах на близьку і віддалену перспективу.
3. Кількість додаткових керівних посад, так само, потенціал вакансій, пов'язаних з відходом співробітників на пенсію, зі скороченням штатів на підприємстві.
4. Фактична чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня.
5. Відносна насиченість резерву по кожній посаді.
6. Приблизний відсоток окремих працівників, що вибувають з кадрового резерву з різних причин.

Забезпечення функціонування моделі формування та розвитку кадрового резерву на основі технології управління талановитими працівниками на підприємстві відбувається за рахунок навчання і розвитку методом наставництва, який у зарубіжній практиці визнаний ефективним способом навчання і розвитку і дозволяє організації максимально реалізувати основні завдання.

Оцінка результатів навчання представників кадрового резерву, в свою чергу, необхідна для того, щоб виявити, наскільки резервіст засвоїв програму навчання. Рекомендується застосовувати індивідуальну програму оцінювання для кожного резервіста.

Серед критеріїв оцінювання можна виділити наступні: рівень успішності проходження всіх етапів навчання, наявність сформованих практичних управлінських навичок, рівень сформованості потрібних професійних компетенцій.

Нарешті, останній процес – це залучення до трудової діяльності – має стати завершальним щодо створення умов для ефективного функціонування моделі формування та розвитку кадрового резерву на основі використання технології управління талановитими працівниками на промисловому підприємстві.

У загальному вигляді модель формування та розвитку кадрового резерву на основі технології управління талановитими працівниками на промисловому підприємстві можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Відповідно до того, що ключовою метою при формуванні кадрового резерву на промисловому підприємстві за умов використання технології управління талановитими працівниками виступає створення штату перспективних, здатних до розвитку працівників, що володіють високим потенціалом і професійними компетентностями, варто вирішувати головні завдання саме в момент психолого-професійної оцінки персоналу, який готується до вступу в склад кадрового резерву [7].

Для цього необхідно: визначити індивідуальну мотивацію перспектив професійного просування; визначити ступінь вираженості необхідних управлінських компетенцій [6]; розробити індивідуальні плани навчання.

Рис. 1. Модель формування та розвитку кадрового резерву промислового підприємства

Серед методів оцінювання можна рекомендувати: психологічне тестування, ситуативне інтерв'ю, вимір самооцінки [10].

Після того, як здійснено психолого-професійну оцінку талановитих працівників, формується рейтинг претендентів для зарахування до кадрового резерву. Далі, на основі цього рейтингу, керівництвом промислового підприємства повинен бути складений остаточний список талановитих працівників для кадрового резерву.

Як результат можна рахувати забезпечення максимального заповнення ключових посад серед обраних працівників, як наслідок, зниження витрат на пошук талановитих працівників завдяки зовнішньому набору за посередництва кадрових агентств.

Загальний алгоритм розвитку кадрового резерву на основі технології управління талановитими працівниками представлений у вигляді реалізації наступних етапів:

1. Підготовчий етап, що включає постановку цілей розвитку кадрового резерву, визначення потреб заміщення ключових позицій промислового підприємства, визначення методів і процедури розвитку персоналу;

2. Етап розвитку кадрового резерву;

- потреба в отриманні додаткових умінь і знань кадрового резерву, що дозволяють отримати результат, як для персоналу, так і для підприємства;

- потреба в наданні кадровому резерву зворотного зв'язку, яка необхідна в цілях професійного просування по службі.

Можна перерахувати основні положення методики організації розвитку кадрового персоналу, заснованої на технології управління талановитими працівниками:

- розвиток кадрового резерву повинен стати таким собі мотиватором не тільки власне для резерву, а й для інших працівників підприємства;

- за допомогою розвитку кадрового резерву не повинні накопичуватися непотрібні підприємству знання і вміння;

- якщо розвиток кадрового резерву не узгоджено з корпоративними стратегіями розвитку промислового підприємства, такий розвиток можна вважати неефективним [11, 113].

На етапі планування розвитку кадрового резерву проводиться виявлення потреби в талановитих співробітників, здатних забезпечити перспективне функціонування підприємства на довгостроковому період. Професійний розвиток кадрового резерву необхідно з метою підвищення рівня професійних компетенцій працівників.

Важливо зауважити, що вибір засобів і методів для досягнення мети – формування кадрового резерву, виступає важливим етапом в процесі реалізації. Для того, щоб домогтися ефективного розвитку кадрового резерву, необхідно застосовувати різні методи. Важливо проводити попередній аналіз власного досвіду щодо формування резерву, досвіду успішних вітчизняних і зарубіжних підприємств. Аналіз повинен бути представлений за трьома складовими:

1. Рівень промислового підприємства;

2. Рівень структурних підрозділів промислового підприємства;

3. Особистий рівень працівника, який включений до списку сформованого кадрового резерву.

Таким чином, у кожному зі структурних підрозділів промислового підприємства, відповідно до потреб у формуванні кадрового резерву, повинні бути визначені завдання і функції для здійснення головної мети щодо розвитку кадрового резерву із застосуванням технології управління талановитими працівниками. Далі в рамках цих самих структурних підрозділів диференціація відбувається стосовно працівників з метою визначення висококваліфікованих кадрів для заміщення ключових посад на промисловому підприємстві [6, 186].

Висновки. Впровадження моделі формування та розвитку кадрового резерву за допомогою технології управління талановитими працівниками на промисловому підприємстві показало доцільність її використання для ефективного управління персоналом та підвищення конкурентоздатності підприємства в цілому.

Перспективи подальших досліджень. Процес формування та розвитку кадрового резерву на промисловому підприємстві передбачає проведення підготовчого психодіагностичного етапу, специфіку проведення та результативності якого ми плануємо проаналізувати в наших наступних дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Виноградський Н. Управління персоналом [HR] / Н. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова – К.: Центр навчальної літератури. – 2009. – 502 с.
2. Есаулова И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения / И.А. Есаулова. – Пермь : Пермский гос. технический ун-т. 2009. – 275 с.
3. Кибанов И.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монографія / А.Я. Кибанов., Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
4. Коновалова В.Г. Управление талантами: почему идея не всегда работает / В.Г. Коновалова // Вестник университета (Государственный университет управления). – М., 2014. – С. 196–198.
5. Нив Г. Организация как система [Текст] / книга / Г. Нив. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2017. – 480 с.
6. Пятницька Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Н. Пятницька, Г. Пятницька, С. Шумська – К. : Кондор. – 2017. – 700 с.
7. Соловйов О.В. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент персоналу» / О.В. Соловйов, О.Є. Соловйова ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 70 с.
8. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. – Серия: Экономика. – 2014. – № 3. – С. 60–67.
9. Управление талантами как инновация в управлении персоналом [Электронный ресурс] / под ред. И.С. Устиновой, М.А. Никоновой. – Томский политехнический университет. – 2015. – Режим доступа : <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/020.pdf>

10. Чернявський А.Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства / А.Д. Чернявський, М.І. Філіппов. – К. : Вид-во МАУП. – 2011. – 234 с.
11. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика : монография / О.Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 292 с.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Vynohradskyi N. Upravlinnia personalom [HR] / N. Vynohradskyi, A. Vynohradska, O. Shkanova – K.: Tsentr navchalnoi literatury. – 2009. – 502 s.
2. Esaulova I.A. Razvitie personala: strategii, organizacija, prakticheskie reshenija / I.A. Esaulova. – Perm': Permskij gos. tehnikeskij un-t. 2009. – 275 s.
3. Kibanov I.Ja. Konceptija kompetentnostnogo pohoda v upravlenii personalom : monografija / A.Ja. Kibanov., E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Chulanova. – M. : NIC INFRA-M, 2016. – 156 s.
4. Konovalova V.G. Upravlenie talantami: pochemu ideja ne vseгда rabotaet / V.G. Konovalova // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). – M., 2014. – S. 196–198.
5. Niv G. Organizacija kak sistema [Tekst] / kniga / G. Niv. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2017. – 480 s.
6. Piatnytska N. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv / N. Piatnytska, H. Piatnytska, S. Shumska – K. : Kondor. – 2017. – 700 s.
7. Soloviov O.V. Konspekt leksii z dystsypliny «Menedzhment personalu» / O.V. Soloviov, O.Ie. Soloviova ; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kh. : KhNAMH, 2012. – 70 s.
8. Sotnikova S.I. Upravlenie kar'eroj personala v sisteme menedzhmenta sovremennoj organizacii / S.I. Sotnikova // Vestnik Omskogo universiteta. – Serija: Jekonomika. – 2014. – № 3. – S. 60–67.
9. Upravlenie talantami kak innovacija v upravlenii personalom [Jelektronnyj resurs] / pod red. I.S. Ustinovoj, M.A. Nikonovoj. – Tomskij politehnikeskij universitet. – 2015. – Rezhim dostupa : <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/020.pdf>
10. Cherniavskiy A.D. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva / A.D. Cherniavskiy, M.I. Filippov. – K. : Vyd-vo MAUP. – 2011. – 234 s.
11. Chulanova O.L. Kompetentnostnyj podhod v rabote s personalom: teorija, metodologija, praktika : monografija / O.L. Chulanova. – M. : NIC INFRA-M, 2016. – 292 s.

Poplavska, A. P. Industrial enterprise personnel reserve development using a talented workers management technology. The article emphasizes that the formation and development of personnel potential is one of the prime conditions for the achievement of the strategic goals of an industrial enterprise. The author presents the talented workers management technology that was developed and introduced into OJSC MotorSich. It is shown that the multilevel process of personnel reserve development allows revealing the most talented workers and improving their professional life and educational level. The author argues that personnel reserve development allows identifying the best career-oriented workers and correlating their needs with the enterprise capabilities to meet these needs. The introduction of the talented workers management system into OJSC MotorSich contributes to the enterprise competitiveness, creates new workplaces for promising young workers, improves young specialists psychological support and development, as well as promotes innovative psychological approaches to personnel management. It is emphasized that researchers in the field of organizational psychology advocate the introduction of talented workers management technologies into enterprises as an important way to achieve the economic goals of industrial production.

Key words: industrial enterprises, personnel reserve, talented workers, talented workers management technologies, managerial staff training, professional competences, personal competencies, managerial competences.

Відомості про автора

Поплавська Анжеліка Петрівна, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна.

Poplavska, Agelika Petrivna, PhD, Assoc. Prof., Dept. of Psychology, Zaporizhian National University, Zaporizhia, Ukraine

E-mail: poplavska-lika@ukr.net

Отримано 23 липня 2018 р.
Рецензовано 30 серпня 2018 р.
Прийнято 10 вересня 2018 р.