

## ПІДГОТОВКА КАДРІВ В УМОВАХ РИНКУ

Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*У статті обґрунтовано особливості підготовки кадрів в умовах ринку. Наведено методи формування кадрового резерву та оцінки кандидатів.*

*Ключові слова:* підготовка кадрів, кадровий резерв, персонал, ринкові умови.

### *Summary*

*The article substantiates the peculiarities of personnel training in market conditions. Methods of forming a staff reserve and assessing candidates.*

*Key words:* personnel training, personnel reserve, personnel, market conditions.

**Вступ.** Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях. Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів - одна із основних проблем наукового управління економікою. Цього ланки елементу управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватися чіткої, продуманої лінії.

**Основна частина.** Підготовка кадрового резерву є доволі складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації, служби персоналу на всіх етапах формування резерву. Складність формування резерву працівників полягає в небажанні керівників структурних підрозділів організації зараховувати перспективних фахівців до резерву через побоювання замінити кращого працівника на свого потенційного конкурента, у визначенні оптимальної для організації чисельності резервістів, а також з оцінювання потенціалу кандидатів до кадрового резерву.

Формування кадрового резерву має починатися з розробки положення про роботу з кадровим резервом в організації. У положенні визначається перелік ключових посад, на які організація хоче мати підготовлений кадровий резерв. Цей перелік включає насамперед посади керівників, що мають вплив на конкурентоспроможність організації та досягнення нею стратегічних цілей. До ключових належать посади першого керівника, його заступників, керівників філіалів та структурних підрозділів. На кількість і структуру ключових посад впливають розміри та специфіка діяльності організації. У великих корпораціях їх чисельність може становити від 20 до 250 осіб.

Однак кадровий резерв організації не обмежується лише ключовими посадами керівників на вищому та середньому рівнях управління. Ефективному функціонуванню підприємств сприяє також включення до кадрового резерву керівників низового рівня управління, професіоналів провідних підрозділів з хорошою підготовкою та потенціалом для горизонтального кар'єрного зростання.

З метою вивчення й оцінювання претендентів доцільно використовувати професійні стандарти, профілі професійної компетентності посад, професіограми і психограми. Вони мають містити вимоги до організаторських здібностей, здатності до навчання й розвитку, нервово-психічної адаптивності, стресостійкості, комунікабельності та інших особистісних якостей, знань у сфері економіки й управління, права, психології, соціології, умінь, навичок, що необхідні працівникові для ефективно роботи на посаді керівника.

У США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 р., коли при Паризькій торговельній палаті було відкрито першу у Франції Вищу комерційну школу. Тоді ж при Пенсільванському університеті була створена спеціальна школа підготовки управлінських кадрів,

нині кількість шкіл ділової адміністрації, або так званих шкіл бізнесу, приблизно 1100. Серед усіх шкіл бізнесу особливо високу репутацію у всьому світі мають дві. Це школа ділової активності Гарвардського університету. Екзамени тут не влаштовуються, але проводяться попередні співбесіди, що тривають іноді три-чотири години, під час яких з'ясовуються питання про освіту кандидата, його розумові здібності, загальний розвиток тощо. Після співбесіди студент проходить випробування в одному із спеціальних бюро психологічних тестів. Наголос знову-таки робиться на розумових здібностях кандидата.

Другою відомою в США школою є Слоунська школа ділової адміністрації, котра виникла при Массачусетському технологічному інституті (з 1952 р. - самостійна). Методи викладання тут дещо відрізняються від методів Гарвардської школи бізнесу.

Якщо остання основну увагу приділяє діловим навичкам, готуючи власних спеціалістів-практиків, то Слоунська школа більше уваги приділяє теорії.

Навчальні програми щороку переглядаються. Причому здійснює це викладацький склад за участю спеціальної факультативної ради, до якої входять видатні бізнесмени. На різні курси цієї школи приймають, як правило, людей віком 30-40 років з діловою практикою не менше 15 років. Вік студентів дворічної школи та різноманітних тижневих курсів становить звичайно 40-50 років.

Вітчизняний досвід в цьому напрямі робить лише перші кроки. Сьогодні у нас відбувається процес поступового, складного реформування державної системи підготовки й перепідготовки управлінських кадрів (менеджерів для народного господарства). Поряд з тим стихійно, але активно формується система приватної підготовки менеджерів через створення та функціонування різноманітних шкіл і курсів бізнесу. В цьому напрямі робота ще тільки розпочинається.

**Висновки.** Проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів, здатних конкурувати в умовах ринкових відносин набуває особливої актуальності. Сучасне виробництво пред'являє все більш жорсткі вимоги до професійних якостей виробничих кадрів. Підприємство – це не лише колективний інструмент, а й мініатюрне суспільство. Його можна уявити одночасно у вигляді штучної (адже воно створено людиною) та природною системою. Як кожна природна система, підприємство має здатність до еволюції. Однією з вирішальних частин цієї здатності є людські ресурси.

Важливий крок у процесі забезпечення організаційної системи відповідними її профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, що являє собою вибір із усієї підібраної групи індивідуальних працівників для наступного найму.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 192 с.
2. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник. М.: Гардарика, 2005. 296с.
3. Кадроведіловодство: Методичний посібник. - Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2014. - 112с.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. - Київ: КНЕУ, 2013. - 224с.
5. Кібанов А.Л. Управління персоналом організації. М.: ИНФРА-М., 2010-572с.
6. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ, - Вінниця: ВНТУ, 2014 р.

**Сельська Інна Вікторівна** – студентка групи МПОУ-18мі, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [innaselska@gmail.com](mailto:innaselska@gmail.com)

**Лесько Олександр Йосипович**-канд. ек. наук, доцент, завідувач кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м.Вінниця.

**Selskaya Inna V.** – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [innaselska@gmail.com](mailto:innaselska@gmail.com)

**LeskoOleksandrYo.** — Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor, Head of the Chair of Economics Enterprise and Production Management.