

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління персоналом організації. Уточнено сутність стратегічного управління персоналом. Розглянуто суб'єктів, об'єкти, цілі і зміст стратегії управління персоналом.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены теоретико-методологические аспекты стратегического управления персоналом организации. Уточнена сущность стратегического управления персоналом. Рассмотрены субъекты, объекты, цели и содержание стратегии управления персоналом.

ANNOTATION. The theoretical-methodological aspects of strategic management by the personnel of organization are considered. Essence of strategic management by a personnel is specified. Subjects, objects, aims and maintenance of strategy of management by a personnel are considered.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система управління персоналом організації, стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, об'єкт кадрової стратегії, суб'єкт кадрової стратегії, засоби реалізації стратегії управління персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом, кадровая стратегия, объект кадровой стратегии, субъект кадровой стратегии, средства реализации стратегии управления персоналом.

KEYWORDS: a control system of the organization personnel, strategic human resource management, personnel strategy, object of personnel strategy, the subject of personnel strategy, an implementer of strategy of human resource management.

Постановка проблеми. Нині всі українські підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і ринкової ситуації, що швидко змінюється, тому вони повинні акцентувати свою увагу не лише на сфері виробництва, але й розробляти оптимальну кадрову стратегію, оскільки саме персонал є ключовим чинником, який визначає успіх діяльності будь-якого підприємства. Істотною перешкодою підвищення конкурентоспроможності підприємств є відсутність стратегічних підходів в області

роботи з персоналом, зокрема неопрацьованість питань визначення видів стратегії управління персоналом, урахування впливу на систему управління персоналом обурень зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідної компетенції персоналу, макрокомпетенції організації, механізмів узгодження інтересів організації і особистості, неопрацьованість питань організаційних умов впровадження нових стратегічних підходів у роботі з персоналом.

Аналіз останніх публікацій. Питанням стратегічного управління персоналом підприємства приділена значна увага в роботах Т. Ю. Базарова, Т. С. Балуєвої, О. Н. Громової, Л. І. Євенко, О. П. Єгоршина, Б. Л. Єрьоміної, Дж. Іванцевича, А. Я. Кібанова, М. Б. Курбатової, О. А. Лобанова, М. І. Магури, В. І. Маслова, С. І. Самігіна, С. В. Шекшні та ін. У цих роботах запропоновані різні методики і моделі вибору кадрової стратегії, але їх взаємозв'язок відображений, в основному, зі стратегіями бізнесу, або стадіями життєвого циклу компанії.

Метою даної статті є розгляд теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління персоналом підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Практична діяльність кожної компанії на ринку пов'язана з постійним прагненням зберегти і примножити свої позиції: запропонувати кращий товар, збільшити обсяг продажу, отримати прибуток, перевершити конкурентів. Указаних цілей можна досягти, у тому числі, й на основі організації та управління людськими ресурсами.

Основними тенденціями в розвитку бізнесу на сучасному етапі виступають:

- глобалізація (посилення світової конкуренції за споживача, ресурси, інвестиції);
- необхідність оперативного ухвалення складних рішень, забезпечення раціональності та ефективності дій, великий ризик ухвалення кризового рішення;
- обмеженість кадрових ресурсів за рівнем працездатності, кількості, нерівномірність їх розподілу;
- високий рівень інноваційності, конвергентності, технологічності та автоматизації бізнес процесів.

Ці тенденції прямо і опосередковано диктують зміни в змісті праці, способах і методах управління людськими ресурсами.

Сьогодні кадрова робота на українських підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує відставання вітчизняних компаній у конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і

дій, продуктивності праці, інноваціях, питомих витратах на одиницю доходу і т.д.

Сьогодні персонал слід розглядати як головний ресурс, спроможний забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі.

Аналіз наукової літератури показує, що відсутнє чітке трактування даної категорії.

На наш погляд персонал сучасної організації це достатньо складне поняття. До складу персоналу сучасної організації, крім основних штатних працівників, можуть входити тимчасові працівники, у тому числі представлені спеціальними лізинговими агентствами, працівники, котрі працюють неповний робочий день за контрактом, персонал управляемий на базі аутсорсинга, а також власники, що приймають участь у діяльності підприємства своєю особистою працею.

Багато рішень пов'язаних з підвищенням ефективності функціонування організації лежать в площині роботи з персоналом: [7, с. 274–278]:

- його підбору і розвитку;
- розробки кадрової стратегії;
- комплексного і системного характеру організації та управління працею;
- використання різних прийомів впливу на особистості працівників і т.ін.

При цьому роботодавець повинен постійно забезпечувати більш ефективне використання ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших), ніж його прямі конкуренти на ринку товарів і непрямі на ринках цих ресурсів і інвестицій.

Для ефективного використання людських ресурсів будується система управління, яка відповідає на питання: ким і чим потрібно управляти, через що впливати на персонал і трудові дії, для чого? З цього слідує, що система управління повинна містити суб'єкти, об'єкти, профілі дій для отримання результатів бізнес-діяльності.

На думку автора, під системою управління персоналом підприємства слід розуміти об'єднання елементів, що виконують функції по управлінню персоналом, у якусь сукупність, котра має певну структуру, усередині якої протікають процеси керування персоналом для отримання синергетичного ефекту, досягнення цілей організації, підвищення її ринкової вартості, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, гармонізації інтересів суб'єктів управління персоналом, забезпечення довгострокового розвитку підприємства і його швидкої адаптації до змін у зовнішнім середовищі.

Для досягнення необхідних результатів роботодавець повинен управляти не лише персоналом, але й стосунками і працею, інакше можливості персоналу нівелюватимуться напруженістю відносин і низькою ефективністю праці.

В сучасних умовах актуальним є перехід від поточного управління персоналом до стратегічного управління.

Аналіз наукової літератури показує, що спостерігається розмитість, нечіткість та різноплановість поглядів учених на сутність стратегічного управління персоналом.

Найчастіше стратегічне управління персоналом розглядається в контексті питань, що стосуються стратегії підприємства і його стратегічного менеджменту. Зокрема, в літературі відзначається, що стратегія управління людськими ресурсами має бути інтегрована з корпоративною та конкурентною стратегіями організації. Стратегія дає можливість організації підсумовувати тип або типи трудових ресурсів, необхідних для її майбутнього успіху, складати плани розвитку персоналу, визначити основні «двигуни управління» (мінімальні витрати, кращі послуги), а також типи систем управління людськими ресурсами, процесів, послуг і процедур, необхідних для цілей організації [8, с. 192].

Узагальнюючи існуючі напрацювання, можна сказати, що управління персоналом розглядається як стратегічне у випадках, коли [2; 3; 5; 7; 8]:

- організація оцінює свій персонал як основний ресурс, який визначає в першу чергу успіх діяльності усієї фірми;
- організація займається стратегічними питаннями управління і персоналу у тому числі;
- організація має стратегію управління персоналом, пов'язану з видом стратегії усієї фірми;
- акцент зміщується від реалізації функцій управління персоналом у даний момент до участі системи управління персоналом у формуванні й реалізації стратегії розвитку бізнесу.

Представлені позиції вчених, на наш погляд, є прогресивними і демонструють позитивні зрушення в розвитку теорії управління персоналом в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Проте слід зазначити і ряд недоліків.

По-перше, стратегія управління персоналом розглядається часто як допоміжна, або другорядна.

По-друге, відсутнє чітке розуміння сутності стратегічного управління персоналом, яке не повинне зводитися лише до стратегії управління персоналом.

На нашу думку, кажучи про стратегічне управління персоналом, слід вкладати в дану категорію глибший сенс. З одного боку, це таке управління персоналом, яке є елементом стратегічного управління організацією. Стратегія управління персоналом повинна виходити зі стратегії підприємства та деталізувати її. Саме у такому контексті стратегічне управління персоналом і описано в роботах В. Маслова, Ю. Одегова, С. Шекшні й інших учених [5; 7; 8]. Але, з іншого боку, управління персоналом, будучи елементом системи організації, являє собою самостійне системне утворення. Стратегічне управління системою управління персоналом необхідно пов'язувати з особливостями її розвитку і вдосконалення.

Впродовж свого життєвого циклу система управління персоналом проходить певні стадії (створення, розвиток, стабілізація і спад). На кожній з цих стадій відбуваються істотні зміни як у цілому усій системі управління персоналом, так і її окремих елементів [6, с. 214].

Теорія життєвого циклу системи управління персоналом підводить до необхідності уточнення і розширення сенсу поняття «стратегічне управління персоналом». Зі сказаного можна припустити, що стратегічне управління персоналом — це такий розвиток і функціонування даної системи, який орієнтується на стратегію власної еволюції і має на меті досягнення не лише організаційних, але і власних внутрішньосистемних стратегічних завдань і напрямів. А стратегія управління персоналом — це орієнтири та методи їх досягнення на певному етапі функціонування або розвитку системи, а також з урахуванням специфіки подальших етапів і прогнозованих станів.

Кадрова стратегія організації є довгостроковим документом, розрахованим як мінімум на трирічний період, і є сукупністю основних підходів організації до розробки системи впливу на персонал для реалізації виробленої стратегії розвитку організації.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації і служить одним з інструментів реалізації її місії та декларованих цілей.

Об'єктом кадрової стратегії організації є її персонал. Суб'єктом кадрової стратегії організації є система управління персоналом організації, яка складається зі служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів організації, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування, і лінійних керівників на всіх ієрархічних рівнях управління.

Узагальнюючи підходи авторів, викладені в роботах [2; 4—6], нами були визначені принципи на яких повинна ґрунтуватися кадрова стратегія організації:

- організація розглядає персонал, як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;

- управління персоналом організації ґрунтується в першу чергу на переважанні економічних і соціально-психологічних методів і складає одну з найважливіших функцій управління організацією на усіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво здійснює управління персоналом, а служби управління персоналом забезпечують методично процес управління персоналом, координують усю роботу по управлінню персоналом і виступають в ролі внутрішнього консультанта лінійних керівників;

- персонал організації розглядається як капітал, придбаний у ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал — як довгострокові інвестиції в розвиток організації; персонал організації є носієм її корпоративної культури та цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, сприяючого створенню потенціалу, ідентифікації та підтримки, атмосфери довіри, прийнятності і «прихильності» суспільства до діяльності організації на регіональному, державному та міжнародному рівнях; організація, як роботодавець, і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, що визначаються стратегією і політикою організації. Організація забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб відповідно до вкладу кожного зі співробітників у досягнення цілей і завдань організації;

- організація орієнтується на встановлення довготривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і таких, що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також вдосконалювати його в напрямках визначених потребами організації та рівнем посадової компетенції співробітника;

- стратегія управління персоналом організації має бути реально інтегрована в загальнокорпоративну стратегію. Керівництво служб управління персоналом повинно приймати активну участь у процесі підготовки корпоративної стратегії, а не тільки в її реалізації.

Генеральною метою реалізації кадрової стратегії організації є забезпечення якості її персоналу на рівні, який дозволяє найефек-

тивніше реалізувати стратегічні цілі і політичні завдання організації на кожному етапі її діяльності [1, с. 436].

Під забезпеченням якості персоналу слід розуміти найповніше досягнення відповідності його якісних і кількісних характеристик поточним і перспективним потребам організації.

Зміст стратегії управління персоналом можна представити наступним чином.

1. Визначення цілей використання людських ресурсів.

Цілі стратегії управління персоналом розробляються на основі місії та бізнес-цілей компанії.

2. Постановка задач, вирішення яких забезпечить досягнення цілей.

Виходячи з сформульованих цілей, розробляється комплекс задач, котрі дозволяють реалізувати цілі. Як приклад представимо деякі основні задачі, актуальні для українських промислових підприємств:

1) спроектувати організаційну і кадрову структуру прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, описуючих правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змодельовати зміст праці за посадовими позиціями, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для отримання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру і робочі місця під бізнес-процеси;

5) забезпечити необхідні та сприятливі умови для продуктивної праці;

6) розробити систему оцінки результатів праці (продуктивність, коефіцієнт продуктивності, ефективність праці);

7) спроектувати і впровадити ефективну систему мотивації персоналу;

8) організувати підбір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії та цілей;

9) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами та прийомами праці;

10) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

11) сформувати позитивний імідж, збільшити вартість компанії.

3. Визначення засобів досягнення цілей.

За результатами проведеного дослідження 10 українських промислових підприємств і узагальнення зарубіжного досвіду по

стратегічному управлінню персоналом підприємства нами були визначені основні способи реалізації стратегії управління персоналом підприємства:

- організація;
- позиціонування;
- залучення;
- розвиток;
- управління.

Організація використовується для надання чіткої структури побудові бізнесу, шляхом встановлення порядку, правил та умов ухвалення рішень, реалізації дій і взаємодії персоналу.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а значить розглядаються з двох сторін — пасиву і активу. Тобто, виходячи з результатів, встановлюється: чого повинен досягти персонал (активи), за рахунок чого він може цього досягти на кожній посадовій позиції (пасиви).

Позиціонування забезпечує:

- 1) обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної;
- 2) обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;
- 3) оцінку місця та ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції у виробництві доходу, формуванні активів, поточних і інвестиційних витрат на персонал;
- 4) відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації і позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності і складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також чинниками і ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу і продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами і прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Нарешті, *управління* служить для визначення напряму діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії і ко-

ординації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання встановлених завдань. Воно забезпечує:

- 1) виконання прийнятих рішень;
 - 2) отримання очікуваних результатів;
 - 3) командні корпоративні дії у досягненні місії та цілей бізнесу;
 - 4) мотивацію на досягнення цілей.
4. Розрахунок ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.

У кадровій стратегії мають бути передбачені необхідні ресурси для її реалізації у рамках визначених задач. При цьому фінансові ресурси виділяються у рамках операційного та інвестиційного бюджетів.

В операційному бюджеті передбачаються витрати на поточну діяльність.

В інвестиційному бюджеті передбачаються довготермінові інвестиції у персонал та інфраструктуру праці, створення нематеріальних активів, пов'язаних з інтелектуальними розробками.

Розрахунок ресурсів обов'язково зіставляється з очікуваними результатами.

5. Прогноз результатів.

Результати реалізації кадрової стратегії мають бути виражені в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у рамках загального планування в системі збалансованих показників.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні висновки: відмінність стратегічного управління персоналом від просто управління персоналом полягає в тому, що персонал оцінюється як основний ресурс, який дозволяє реалізувати стратегію підприємства; система управління персоналом має свою стратегію розвитку і функціонування; стратегія системи управління персоналом — частина стратегії підприємства; стратегічне управління персоналом передбачає постійний аналіз існуючого стану, його співвідношення із заданими орієнтирами різного роду перспективи (як найближчою, так і значно віддаленою), пошуком шляхів і методів досягнення цільових станів системи управління персоналом з орієнтацією на специфічні особливості поточного і подальших етапів функціонування та розвитку.

Вимагають подальшого дослідження: питання вибору типу кадрової стратегії відповідно до стратегії структурних змін компанії, методики розробки стратегії управління персоналом в умовах кризи, підходи до розробки кадрових стратегій залежно від стану зовнішнього середовища організації, узгодження при розробці стратегії інтересів суб'єктів управління персоналом, ство-

рення ефективної технології реалізації стратегій управління персоналом.

Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2005. — 832 с.
2. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. / М. Армстронг— М.: Инфра-М, 2002. — 328 с.
3. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
4. *Кондратьев В. В.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев. — М.: Эксмо, 2007. — 512 с.
5. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом в условия эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. — М.: Издательство «Финпресс», 2004. — 288 с.
6. *Митин А. Н., Федорова А. Э., Токарева Ю. А., Овчинников А. В.* Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие / А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
7. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. — М.: Финстат-информ, 1997. — 878 с.
8. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. / С. В. Шекшня — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. — 368 с.

УДК 005.95/96

І. М. Данилюк-Черних, аспірант,
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РІВНЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Успішність людини, її професійні досягнення безпосередньо залежать від прагнення до самовдосконалення. У статті представлено існуючі критерії оцінки інтелектуального потенціалу працівника як особистості і як складової трудового ресурсу підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: професійна компетентність, коефіцієнти інтелекту IQ, EQ, VQ, PQ, SQ.