УДК 331.108

Пожуєв О.В., ст. викладач
викладач кафедри економіки підприємства
Шорінова Ю.М.
спеціаліст кафедри економіка підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Yus__@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Пожуєв О.В., Шорінова Ю.М. Удосконалення кадрової стратегії на промисловому підприємстві. У статті розглянуто сучасне розуміння кадрових стратегій підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до формування стратегічного управління підприємством.

Пожуев О.В., Шоринова Ю.М. Усовершенствование кадровой стратеги на промышленном предприятии. В статье рассмотрено современное понимание кадрових стратегий предприятия. Проанализированы современные подходы к формированию стратегического управления предприятием.

Pozhuev O., Shorinova Y. Improving of the human resource strategy in the industrial enterprise. The current understanding of human resource strategy of the enterprise are considered in this article. Contemporary approaches to the formation of enterprise strategic management are analyzed.

Вступ. Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. Розробка кадрової стратегії й подальша систематична її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації.

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту, як Ф.І. Хміль, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, В. М Петюх, А.Я. Кибанов та ін. Однак окремі теоретичні аспекти потребує подальших поглиблених досліджень.

Постановка завдання. Розглянути теоретичні підходи до розуміння кадрових стратегій підприємства.

Результати дослідження. Успіх виробничо-господарської діяльності підприємств та організацій досягається шляхом розроблення ефективної та доцільної загальної стратегії їх розвитку або функціонування. Головною

складовою цих стратегій є стратегія управління персоналом або кадрова стратегія. Вона визначається як «головний ключ до успіху.

Як вважає Ф.І. Хміль, стратегія управління персоналом — комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації. Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії діяльності організації. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів стали конкретні дії, які забезпечували б високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу [4, с.120].

Шершньова З. Є та Оборська С. В. вважають, що стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само, як складно уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [5, с.27].

Петюх В. М під управлінською стратегією розуміє загальну концепцію того, яким чином досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які висуваються перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов’язаних або з її розвитком, або з перетворенням.

Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Кадрова стратегія належить до розряду функціональних, підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває її та деталізує.

Умовно генеральні стратегії можна поділити на дві групи: стратегії функціонування (які пов’язані з поведінкою організації на ринку та виявляються у трьох варіантах: лідерства в низьких витратах, диференціації та фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення і комбінована).

Стратегії можуть бути різними також за своїм характером. У цьому відношенні виділяють три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стратегію стабілізації) та оборонну (стратегію виживання). Зазвичай,

© Пожуєв О.В., Шорінова Ю.М., 2013

наступальний характер притаманний стратегії зростання й помірного зростання; наступально-оборонний- комбінованій стратегії; суто оборонний - стратегії скорочення діяльності.

Характер стратегії вимагає певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації другої, наступально-оборонної, стратегії більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає поєднання підприємницьких та адміністративних здібностей, жорсткості, які дозволять зберегти фірму [2, с.36].

Стратегічне управління персоналом - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням відбуваються і майбутніх змін у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Мета стратегічного управління персоналом - забезпечити скоординоване і адекватне стану зовнішнього і внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації з розрахунку на майбутній тривалий період.

Під конкурентоспроможним трудовим потенціалом організації слід розуміти здатність її працівників витримувати конкуренцію в порівнянні з працівниками (і їх трудовим потенціалом) аналогічних організацій. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання.

1. Забезпечення організації необхідною трудовим потенціалом відповідно до її стратегії.

2. Формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутріорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління.

3. Виходячи з установок стратегічного управління і формованих їм кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними; структурами управління, в тому числі управління персоналом. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати і підтримувати гнучкість оргструктур.

4. Можливість вирішення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Одна з основ стратегічного управління - розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх стратегічності, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

Суб'єктом стратегічного управління персоналом виступає служба управління персоналом організації і залучені за родом діяльності вищі лінійні і функціональні керівники.

Об'єктом стратегічного управління персоналом є сукупний трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, структури і цільові взаємозв'язки, політика відносно персоналу, а також технології і методи управління, засновані на принципах стратегічного управління, управління персоналом і стратегічного управління персоналом.

Оскільки кінцевим результатом стратегічного управління в цілому є посилення потенціалу (який включає виробничу, інноваційну, ресурсну, людську складові) для досягнення цілей організації в майбутньому, важливе місце в процесі стратегічного управління відводиться персоналу і, зокрема, підвищенню рівня його компетентності [3, с.170].

Кадрові стратегії організації згідно професора В.Г.Воронкової:

1.Планування потреби в кадрах: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, погреба в нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників.

2.Навчання і підвищення кваліфікації: підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротація кадрів, стажування, самоосвіта та ін.

3.Система регулювання: цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (трудові династії), планування службового росту.

4.Оплата праці: загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об’ємом і успішності виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення та ін.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії лежить в оперативній сфері управління кадрами. Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджери по кадрам та лінійні керівники: при цьому менеджери по кадрам є головним носієм і розповсюджувачем організаційної культури, а лінійні керівники несуть відповідальність за своїх співробітників, вивчають положення справ в організації, дають висновки та інформують керівництво [1, с.174].

Висновки. Проведений аналіз тлумачень терміна «стратегія управління персоналом підприємства» дозволяє виділити найбільш суттєві його ознаки:

– програма дій з використання та розвитку персоналу;
– відповідність типу організаційної стратегії;
– врахування стратегічних задач та ресурсних можливостей підприємства;
– відповідність кадровій політиці.

Таким чином, при формуванні поняття «стратегія управління персоналом» доцільно дотримуватись наступного:

– по-перше, включення наведених вище чотирьох суттєвих ознак стратегій управління персоналом;

© Пожуєв О.В., Шорінова Ю.М., 2013

– по-друге, уточнення ознаки стосовно відповідності стратегій управління персоналом не лише типу організаційної стратегії, а й стратегіям видів бізнесу підприємства;

– по-третє, врахування спрямованості стратегій на ефективне використання персоналу. На підставі визначених положень під стратегіями управління персоналом пропонується розуміти напрями та програми управлінських і організаційних рішень щодо ефективного використання персоналу, спрямованих на реалізацію стратегій розвитку та функціонування окремих видів бізнесу підприємства, а також його кадрової політики.

Список літератури:

– Воронкова В.Г. Філософія управління людськими ресурсами: Навчальний посібник / Під ред . В.Г.Воронкової.- ВД: «Професіонал».- 2006.- 576 с.

– Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.

– Управление персоналом организации. Учебник. под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

– Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. - К.: Видавничий центр «Академія», 2006. - 488 с.

– Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.

Ключові слова: кадрова стратегія, політика, стратегія управління персоналом, вдосконалення, кваліфікація, розвиток, оцінка, атестація.

Ключевые слова: кадровая стратегия, политика, стратегия управления персоналом, совершенствование, квалификация, развитие, оценка, аттестация.

Key word: hr strategy, policy, strategy management, improvement, qualification, development, evaluation and certification.

Надійшла до редакції 08.01.2013 р.