

УДК 331.10 (045)

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Лозовський О.М., Маценко А.А.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розкрито стратегію управління персоналом як найважливішої складової підвищення продуктивності праці на підприємстві. Розглянуто окремі аспекти стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано основні елементи, що формують стратегію управління підприємством за сучасних умов господарювання. Обґрунтовані ефективні методи забезпечення конкурентоспроможності управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал підприємства, управління персоналом, трудові ресурси, стратегічний менеджмент трудових ресурсів.

Постановка проблеми. Наша країна пройшла тривалий шлях економічних перетворень, що характеризувався майже абсолютною відмовою від державного регулювання, за виключенням деяких макроекономічних складових. Завдяки цьому було досягнуто загальнодержавного розуміння гострої необхідності створення системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Важливим аспектом у системі стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах має стати ефективна система управління персоналом. Сьогодні стратегія управління персоналом є важливою та необхідною передумовою успішного функціонування вітчизняних економічних суб'єктів, без якої, на жаль, будь-яке підприємство просто приречене на поразку у ринковому середовищі.

На даний час немає єдиного підходу до виміру досягнення ефективності в управлінні персоналом. Складність і багатогранність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу на підприємстві в ринкових умовах і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими здобутками, соціальною діяльністю суспільства та розвитком організації.

У сучасних умовах проблема побудови ефективної і грамотної стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності. Досконале реформування організацій можливо тільки у визнанні того, що в умовах ринкової економіки персонал організації, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, розглядається не як один з економічних елементів підприємства, а є ключовим та головним капіталом, ефективне використання якого стає центральною ланкою топ-менеджменту будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегії управління персоналом є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних вчених, зокрема: Б. Альстренда, Д. Кемпбел, Г. Міччелла, Дж. Стоунхауса, Б. Х'юстона, К. Мітчела, Д. Нортон, Р. Каплана та ін. Серед вітчизняних фахівців, які досліджували стратегічне управління, можна назвати таких, як: О.С. Віханський, В.С. Єфремов, І. Ансофф, В.Б. Акулова, А.В. Козлова, А.І. Наумова, М.Н. Рудакова, Л.А. Соколова, С.А. Попова, Е. Рюлі, С.Л. Шмідта та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Виходячи з вимог забезпечення стійкого розвитку в умовах постійних змін

факторів зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів необхідно визначити основи формування стратегічного управління підприємства, розробки і реалізації стратегії управління персоналом та з'ясувати можливості формування ефективної стратегії.

Метою статті є дослідження та деталізація окремих аспектів побудови ефективної стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасна модель управління будь-яким підприємством, перш за все, базується на окремій концепції. Саме поняття «концепція управління», визначається як система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Її аналіз дає можливість систематизувати та виокремити такі характерні риси: вона базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Засновуючись на цьому, тільки так можна створити адекватні умови системи стратегічного управління персоналом, що відрізнятимуться один від одного в залежності від особливостей господарської діяльності підприємства та впливу зовнішнього середовища. Отже аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій, які потрібно виконати для змін на підприємстві, заради зменшення його ризиків.

Аналіз емпіричних досліджень, проведених в Україні та окремих країнах Заходу, дозволяє виділити наступні головні прорахунки в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах:

- недостатня складова в управлінні кадровим потенціалом формування корпоративного іміджу працівників підприємства. Як відомо, знеособлення веде до демотивації, оскільки в останні роки постійно зростає рівень потреб працівників;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиного комплексного підходу до персоналу в Україні;

– недостатне залучення лінійних керівників і співробітників до розробки і реалізації концепції стратегічного управління.

Розуміючи основні соціальні параметри, можна надати характеристику підприємству та його управлінню. Цих параметрів може бути небагато або вони співвідносяться один з одним за різними критеріями: за ієрархією, ступенем важливості, значущістю для вирішення поставлених завдань.

Взагалі, на сьогодні, сучасна система управління персоналом провідних вітчизняних підприємств знаходиться під впливом зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду і складається з наступних підсистем: аналізу та планування персоналу; підбору та розташування персоналу; оцінювання персоналу; організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестації і ротації кадрів; управління оплатою праці; мотивації персоналу; обліку співробітників підприємства; організації трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціального розвитку; кадрової безпеки.

Підсистема аналізу та планування персоналу поєднує основні методи аналізу використання персоналу на підприємстві та забезпечує планування його підбору та використання відповідно до завдань поставлених менеджментом підприємства. У закордонних компаніях цій підсистемі приділяють дуже велику увагу на відміну від більшості вітчизняних підприємств. Типовими завданнями при плануванні персоналу закордонних підприємств виступають:

- залучення й стимулювання працівників з необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією;
- підвищення ефективності використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи.
- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, прийнятними і зручними для працівників;

Так, американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і тому, просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, наприклад, що фінансист робитиме кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливість підвищення по рівнях управління, обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу.

При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай, кожна фірма розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками за інструкціями, відповідним його вузької спеціалізації, діяльністю фірми в цілому і її організаційної структури.

В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників на довільний або на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються на фірмі.

Щодо вітчизняної системи підбору, наймання персоналу та оцінювання, то в цьому аспекті, слід наголосити, що основними структурними підрозділами з управління кадрами на вітчизняних підприємствах є відділи кадрів, які викону-

ють в основному функції з прийому й звільнення працівників, іноді – з організації їх навчання. Ці відділи не виконують всіх функцій з управління персоналом та укомплектовані працівниками низької кваліфікації.

Кадрові служби закордонних підприємств застосовують у своїй діяльності різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, при підборі нових працівників в американських фірмах користуються методом психологічного аналізу. Фахівці кадрових служб аналізують фотографії за допомогою фізіогномічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкета і лист-заява кандидата на посаду підлягають перш за все графологічному аналізу, в ході якого виділяється 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. На підбір одного кандидата в Японії витрачається до 48 людино-годин, у США – до 16-18.

Важливою і не вирішеною проблемою в стратегічному управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах є навчання менеджерів підприємства. Так, наприклад, підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, згідно з концепцією безперервного навчання. У США, наприклад, існує близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Існують також вечірні курси, які також оплачуються за рахунок фірм і спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього управлінського рівнів.

Підсистемам атестації і ротації кадрів та управління оплатою праці на більшості вітчизняних підприємствах приділяється досить низька увага з боку керівництва. На відміну від вітчизняного досвіду, скажімо, американці для забезпечення підприємств людським капіталом необхідної кількості та якості використовують інноваційні методи планування персоналу. Так, на підприємствах США процедура підбору персоналу включає три стадії:

- а) визначення вимог – підготовка посадових інструкцій і перелік вимог до кандидатів; ухвалення рішення про умови зайнятості;
- б) залучення кандидатів – огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств та консультантів;
- в) відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, робота оцінного центру, пропозиція щодо найму, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору.

На американських підприємствах використовуються інноваційні інструменти адаптації персоналу, зокрема, такі як наставництво і коучинг.

Європейські ж фахівці акцентують увагу на адаптації: взаємному пристосуванню працівника і організації, яке відбувається в процесі поступового входження співробітника в нове професійне, соціальне та організаційно-економічне середовище.

Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та стимулювання праці працівників. Побудова ефективної підсистеми залишається досить актуальною для переважної більшості вітчизняних компаній. У вирішенні даної проблеми слід звернутися до досвіду компаній США. Так, сьогодні в США дієві системи стимулювання праці, які

спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і спеціалістів налічується понад 80% загальної кількості компанії. В США основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановленні надбавок.

Класичні методи управління трудовими ресурсами, засновані на технократичних чинниках, втрачають свої можливості в умовах кардинальних змін техніки, технології і якісних змін робочої сили.

Розробка системи впровадження елементів удосконалення управління та пошуку організаційних резервів зростання ефективності застосування тих чи інших методів управління персоналом передбачає необхідність розвитку нових методів стратегічного управління кадрами в сучасних умовах.

Наступною найважливішою складовою оптимізації стратегії управління персоналом вітчизняних підприємств полягає в подальшому розвитку методів аналізу і побудови стратегічного управління кадровим потенціалом організації. На сьогодні існує безліч методів управління персоналом, найактуальнішими серед яких є наступні.

Метод декомпозиції повинен застосовуватись для подрібнення складних явищ на більш прості. Чим більш прості елементи вивчаються, тим повніше можна проникнути в глиб явища для дослідження аналізу його сутності.

Досить важливим в дослідженні стратегічного управління є метод підстановки. Він дозволяє проаналізувати окремі фактори впливу на формування стратегії управління персоналом. Цей метод досліджує окремі фактори на основі яких створені відповідні управлінські системи.

Метод структуризації цілей підприємства дозволить здійснити кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому і цілей стратегії управління персоналом з точки зору їх відповідності встановленим раніше.

Винятковий ефект у практиці вдосконалення управління персоналом дає застосування нормативного методу. Використання даного методу передбачає застосування окремої системи нормативів, які визначають відповідний склад і набір функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому і стратегії управління персоналом.

Найбільш широкого застосування набуває параметричний метод. Головне завдання цього методу – це встановлення та обґрунтування окремих функціональних залежностей між пара-

метрами окремих елементів виробничої системи і стратегії управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

На наш погляд, найбільшої уваги при вдосконаленні стратегії управління персоналом повинно приділятися методу функціонально-вартісного аналізу. Застосування даного методу надасть можливість забезпечити обрання такого варіанту побудови управління персоналом, який вимагатиме найменших витрат з досягненням найбільш остаточної результатів.

Найбільший розвиток у системі підвищення ефективності управління трудовими ресурсами можна досягти на основі застосування методу аналогій. Сутність даного методу полягає в застосуванні окремих організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками по відношенню до власної системи. Цей метод дозволяє розробити набір типових рішень для вирішення тих чи інших «вузькоспеціалізованих» питань.

Висновки і пропозиції. Управління підприємством здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин та підвищення конкуренції. Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі оптимізації стратегічного управління персоналом. Розробка і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективного використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій та організаційних змін. Для удосконалення та оптимізації стратегії управління персоналом необхідно, в першу чергу, розвивати методи з атестації, мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, також необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб.

Отже, стан справ на вітчизняних підприємствах вимагає впровадження інноваційних технологій в стратегічному управлінні персоналом, що забезпечили б перехід від застарілої структури, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах, до більш дієвих систем управління персоналом, які функціонують за кордоном. Використання досвіду найбільш сучасних світових компаній Західної Європи, Японії та США дозволить підвищити ефективність стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах та сприятиме більш конкурентноздатному бізнесу.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2014. – 519 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
3. 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, 2013. – 304 с.
4. Горещкая В.В. Роль и место управления персоналом на промышленном предприятии / В.В. Горещкая // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 23-26.
5. Щербак В.Г. Управление персоналом предприятия / В.Г. Щербак. – Харьков: Вид-во ХНЕУ, 2015. – 220 с.

Лозовский А.Н., Маценко А.А.

Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация

В статье раскрыто стратегию управления персоналом как важнейшей составляющей повышения производительности труда на предприятии. Рассмотрены отдельные аспекты стратегического управления персоналом на отечественных предприятиях. Проанализированы основные элементы, формирующие стратегию управления предприятием в современных условиях хозяйствования. Исследован отечественный и зарубежный опыт и оценка действенности его применения. Обоснованы методы, которые обеспечат конкурентоспособность управления персоналом в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегическое управление, персонал предприятия, управление персоналом, трудовые ресурсы, стратегический менеджмент трудовых ресурсов.

Lozovskiy O.M., Matsenko A.A.

Vinnitsa Trade and Economic Institution
Kyiv National University of Trade and Economics

METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OPTIMIZATION IN DOMESTIC ENTERPRISES

Summary

The article is devoted to the study of human resource management strategy as the most important component of increasing labor productivity at the enterprise. In article reveal some aspects of strategic human resources management in domestic enterprises. The article gives a detailed analysis of the basic elements that form a strategy of enterprise management in the current economic conditions. Domestic and foreign experiences are investigated and an assessment of its usage effectiveness is given. Effective methods to ensure the competitiveness of human resources management in the long term perspective are analyzed.

Keywords: strategic management, enterprise personnel, human resources management, labour force, strategic labor force management.