

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Фоміченко І. П., Баркова С. О.

Рассмотрена и обоснована целесообразность использования стратегического подхода в управлении кадровым потенциалом предприятия. Определена последовательность формирования и развития кадрового потенциала как результат стратегического управления предприятием. Исследование подходов стратегического управления персоналом позволяет сделать выводы о том, что стратегическое управление персоналом отечественных предприятий еще находятся на стадии своего развития. Это предопределено тем, что руководители и собственники отечественных предприятий не полностью осознали определяющую роль персонала в достижении стратегических целей и эффективности развития предприятия. Предложена общая схема покрытия потребностей предприятия в кадровом потенциале. Определена роль маркетинга персонала в стратегическом управлении персоналом предприятия.

Розглянуто та обґрунтовано доцільність використання стратегічного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Визначено послідовність формування й розвитку кадрового потенціалу як результату стратегічного управління персоналом підприємства. Дослідження підходів до стратегічного управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що стратегічне управління персоналом вітчизняних підприємств ще знаходиться на стадії свого розвитку. Це обумовлено тим, що керівники та власники вітчизняних підприємств не сповна усвідомили визначальну роль персоналу в досягненні стратегічних цілей і ефективності розвитку підприємств. Запропоновано загальну схему покриття потреби підприємства в кадровому потенціалі. Визначено роль маркетингу персоналу у стратегічному управлінні персоналом підприємства.

Expedience of the use of strategic approach in a management potential of enterprise has been considered and graunded. The sequence of forming and development of skilled potential is obvious as a result of strategic management of an enterprise. The research of approaches of strategic management of a personnel allows to draw to the conclusion that strategic management of the personnel of domestic enterprises are on the stage of the development. It is coursed by the fact that leaders and owners of domestic enterprises have not fully realized the determining role of personnel in achievement of strategic aims and efficiency of development of enterprise. The general chart of coverage of enterprise necessities is offered in skilled potential. The role of personnel marketing is determaned in a strategic personnel management on enterprise.

Фомиченко И. П.

доцент кафедры «Менеджмент» ДГМА

inna\_fomichenko@mail.ru

Баркова С. А.

ассистент кафедры «Менеджмент» ДГМА

sveta-barkova@mail.ru

УДК 65.012.32

Фоміченко І. П., Баркова С. О.

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Як показує багатовіковий український досвід господарювання, людина, завжди розглядалася як допоміжний, другорядний фактор виробництва. А сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства. Інноваційний характер сучасного виробництва, необхідність підвищення його ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці визначають необхідність формування нових підходів до управління персоналом підприємств. Саме персонал є тим невичерпним ресурсом, який дозволяє підприємству вижити в складних економічних умовах, забезпечити досягнення конкурентних переваг, підвищити показники трудової віддачі і ефективності праці працівників. В сучасних умовах персонал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Це визначає необхідність управління персоналом на основі принципів і методів стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим під об'єктом стратегічного управління персоналом слід розглядати не тільки як наявність у підприємства робочої сили, кадрів, а як сукупні здібності і можливості персоналу, необхідні для здійснення дій, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів, тобто кадровий потенціал підприємства. Таким чином, основною метою і головним результатом стратегічного управління персоналом є розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Проблемам управління персоналом і розвитком кадрового потенціалу підприємства присвятили свої наукові праці багато закордонних учених. Серед тих, хто закладав теоретичний фундамент імена Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, Е. Майо, Д. Мак Грегор, В. Оучи й інші. Особливості і тенденції формування кадрового потенціалу розкриті в працях багатьох вітчизняних вчених А. Андрєєва, Н. Гришина, С. Лопатина, С. Єськова, В. Савельєвій, П. Журавлева, А. Кибанова, Є. Маслова і інші [1–7].

Результати цих досліджень довели значення стратегічного управління персоналом підприємства. В той же час, питанням формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства, адекватного сучасним реаліям, в сучасній економічній літературі не приділяється належної уваги. У зв'язку з цим формування сучасної концепції управління кадровим потенціалом підприємства з погляду довгострокової перспективи і врахування зарубіжного досвіду є актуальною науково-практичною задачею.

Метою роботи є формування принципових підходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства.

Широке трактування значення поняття «потенціал» складається в його розгляді як «джерела можливостей, засобів, запасу, що можуть бути приведені в дію, використані для рішення якої-небудь задачі або досягнення визначеної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній області» [1].

Посилення ролі людського чинника в діяльності підприємства призвело до виникнення поняття «кадровий потенціал». Це поняття економісти і соціологи використовують сьогодні для характеристики терміну «людський чинник» в об'ємному вираженні, як в масштабах всього суспільства, так і в рамках окремих виробничих колективів. У загальному вигляді «кадровий потенціал» є людським чинником у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує його приховані можливості.

Поняття «кадровий потенціал» відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, що зайняті в даній організації і вирішують визначені задачі. Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність,

склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.

Управління кадровим потенціалом підприємства, на наш погляд, повинне здійснюватися на основі стратегічного підходу. Це означає використання в практиці управління персоналом сучасних підходів, які характерні для стратегічного управління персоналом, концепцій «етичного підприємництва», «організації, що навчається», «управління знаннями», сучасного інструментарію управління персоналом.

Формування стратегічних цілей управління персоналом визначає вибір конкретних заходів кадрової політики, направлених на їх досягнення. Найважливішим напрямом кадрової політики підприємства є формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Формування кадрового потенціалу підприємства як результат стратегічного управління персоналом підприємства

Формування кадрового потенціалу підприємства базується на оцінці наявного кадрового потенціалу підприємства, а також прогнозуванні потреби підприємства в персоналі, що дозволяє визначити якісні і кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства, форми і джерела його формування. Аналіз очікувань працівників дозволить визначити можливість залучення персоналу з різних джерел, оцінити якість робочих місць на підприємстві. Подальший розвиток кадрового потенціалу визначає можливості формування і використання персоналу підприємства шляхом реалізації різних заходів кадрової політики. Етапи формування кадрового потенціалу підприємства подано на рис. 2.

Дослідження сутності і напрямів формування і використання кадрового потенціалу як об'єкту стратегічного управління персоналом дозволили розробити загальну модель управління кадровим потенціалом підприємства, який визначає результати стратегічного управління персоналом, шляхом впливу на основні підсистеми в структурі управління персоналом підприємства – підсистеми набору персоналу, адаптації персоналу, розстановки персоналу, оцінки персоналу, стимулювання персоналу.

Одним з основних завдань стратегічного управління персоналом є оцінка потреби підприємства у кадровому потенціалі. Загальну схему покриття потреби підприємства у кадровому потенціалі подано на рис. 3.

Визначення потреби підприємства у кадровому потенціалі проводиться по кожній з компонент кадрового потенціалу підприємства. Результатом аналізу якості робочих місць винна стати розробка конкретних параметрів кадрового потенціалу, необхідного підприємству

для реалізації загальної стратегії економічного розвитку. Одночасно з розрахунком якісної потреби підприємства в кадровому потенціалі по окремим професіям, спеціальностям і т. п., проводиться розрахунок кількісної потреби в персоналі, тобто обсяг робочої сили, необхідний для досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 2. Етапи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства

Здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства передбачає використання сучасних концепцій теорії і практики управління персоналом. Однією з таких концепцій є маркетинг персоналу. Основним завданням маркетингу персоналу як специфічного виду управлінської діяльності у сфері управління персоналом є визначення і покриття потреби підприємства в персоналі [4].

Маркетингова діяльність в системі управління персоналом полягає в оцінці стану ринку праці і тенденцій його змін з метою прийняття обґрунтованих рішень у сфері найму (працевлаштування), сприянню зайнятості і ефективного використання персоналу. Результатом маркетингових досліджень ринку праці винна стати стабілізація положення суб'єктів ринку праці і покращання умов зайнятості персоналу.

Маркетинг персоналу є сукупністю принципів, форм і методів здійснення маркетингових досліджень ринку праці, які спрямовані на довгострокове забезпечення підприємства персоналом. З цієї точки зору понятійні елементи маркетингу персоналу можуть бути подані таким чином:

- маркетинг персоналу є інструментом стратегічного і оперативного планування персоналу;
- створює інформаційну базу для роботи з персоналом шляхом використання методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринку праці;

– маркетинг персоналу спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).



Рис. 3. Загальна схема покриття потреби підприємства в кадровому потенціалі

Ці характеристики обумовлюють значення маркетингу персоналу в системі стратегічного управління персоналом підприємства. Особливе значення маркетинг персоналу набуває в процесі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють визначити можливості формування персоналу підприємства за рахунок різних джерел, оцінити умови працевлаштування на підприємстві, а також їх відповідність вимогам персоналу до працедавців, що склалися на ринку праці. На цій основі формується план персоналу-маркетингу, який реалізується за допомогою взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринку праці, такими, як кадрові і консалтингові компанії, державні служби зайнятості, освітні установи. Результатом реалізації плану персоналу-маркетингу є забезпечення підприємства кадровим потенціалом необхідного якісного та кількісного складу.

Маркетингові дослідження ринку праці дозволяють отримати інформацію, що використовується в процесі прийняття стратегічних рішень в сфері управління персоналом. Так, наприклад, маркетингові дослідження ринку праці надають можливість встановити вт миги до персоналу, що висувуються роботодавцями, а також запити до роботодавців, які висувують здобувачі. В цілому вимоги до працівників зводяться до освітньо-професійних і особистісних характеристик здобувачів вакансій. Вони відрізняються в залежності від типу персоналу (управлінські або лінійні працівники). Дані про вимоги до здобувачів адміністративних посад та якості роботодавця, які визначають його конкурентні переваги на ринку праці, на дано у табл. 1.

Визначення вимог до персоналу набуває інформативності у результаті співставлення із вимогами працівників до потенційного роботодавця, що дозволяє визначити конкурентні переваги роботодавця на ринку праці та впливає на можливості залучення персоналу необхідної категорії.

Таблиця 1

Вимоги та конкурентні переваги до ринку праці

Вимоги до працівників	%	Конкурентні переваги	Якість роботодавців
Досвід роботи	19 %	Соціальний пакет	20 %
Бажання працювати	16 %	Високий рівень оплати праці	13 %
Відповідальність	9 %	Можливість кар'єрного просування	13 %
Комуникабельність	9 %	Безкоштовне навчання персоналу	13 %
Висока кваліфікація	7 %	Безкоштовне харчування	13 %
Вільне володіння ПК	7 %	Наявність системи мотивації	9 %
Вища освіта	7 %	Розгалужена торгівельна мережа	7 %
Вікові обмеження (до 40 років)	5 %	Стабільність виплати заробітної плати	6 %
Здатність до навчання	5 %	Гнучкий графік роботи	2 %
Презентабельна зовнішність	4 %		
Добра трудова біографія	4 %		
Грамотність / культура	4 %		
Креативність	4 %		

ВИСНОВКИ

Дослідження підходів до стратегічного управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що стратегічне управління персоналом вітчизняних підприємств ще знаходиться на стадії свого розвитку. Це обумовлено тим, що керівники та власники вітчизняних підприємств не сповна усвідомили визначальну роль персоналу в досягненні стратегічних цілей і ефективності розвитку підприємств. Робота з персоналом, яка орієнтована на перспективу, є вищим рівнем управління розвитком персоналом, до якого українським підприємствами тільки належить прийти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альтварг М. С. «Организационная культура предприятия и успешность его функционирования» / М. С. Альтварг, В. Н. Фролов // Тезисный доклад Всероссийской конференции «ИИС». – Воронеж, 2009. – 181 с.
2. Майкл Амстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Амстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.
4. Журавлев П. В. Технология управления персоналом / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Ю. Г. Ожегов. – М. : Экзамен, 2010. – 576 с.
5. Савельева В. С. Кадровий аудит / В. С. Савельева. – Краматорск : ДГМА, 2007. – 80 с.
6. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення : монографія / Н. Д. Лук'яненко та ін. – Донецьк : МОН України. Донецький національний ун-т; НАН України. ІЕП, 2004. – 304 с.
7. Hib M. Integries Personolmanagement / M. Hib. – Drette Auflage. – Neuwild; Krieftel; Berlin: Luchterhand, 2005.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2011 р.