

УДК 65.012.32

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Безсмертна В.В.

Обґрунтовано доцільність використання стратегічного підходу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Визначено послідовність формування й розвитку кадрового потенціалу як результату стратегічного управління персоналом підприємства. Запропоновано загальну схему покриття потреби підприємства в кадровому потенціалі. Визначено роль маркетингу персоналу у стратегічному управлінні персоналом підприємства.

Ключеві слова: *вимоги, кадровий потенціал, маркетинг персоналу, персонал, підприємство, розвиток, стратегічне управління, формування.*

Постановка проблеми. 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 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них можна особливо відзначити роботи Р.Уотернена, Т.Пітерса, І.Ансоффа, П.Друкера, М.Хільба, Ф.Хайзе, О.Егоршина, П.Журавлева, А.Кибанова, Є.Маслова, Н.Лук'яненко, Д.Богині і ін. [1-5,7]. 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 статті є формування принципових підходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства.

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.

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 здійснюва-

тися 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).

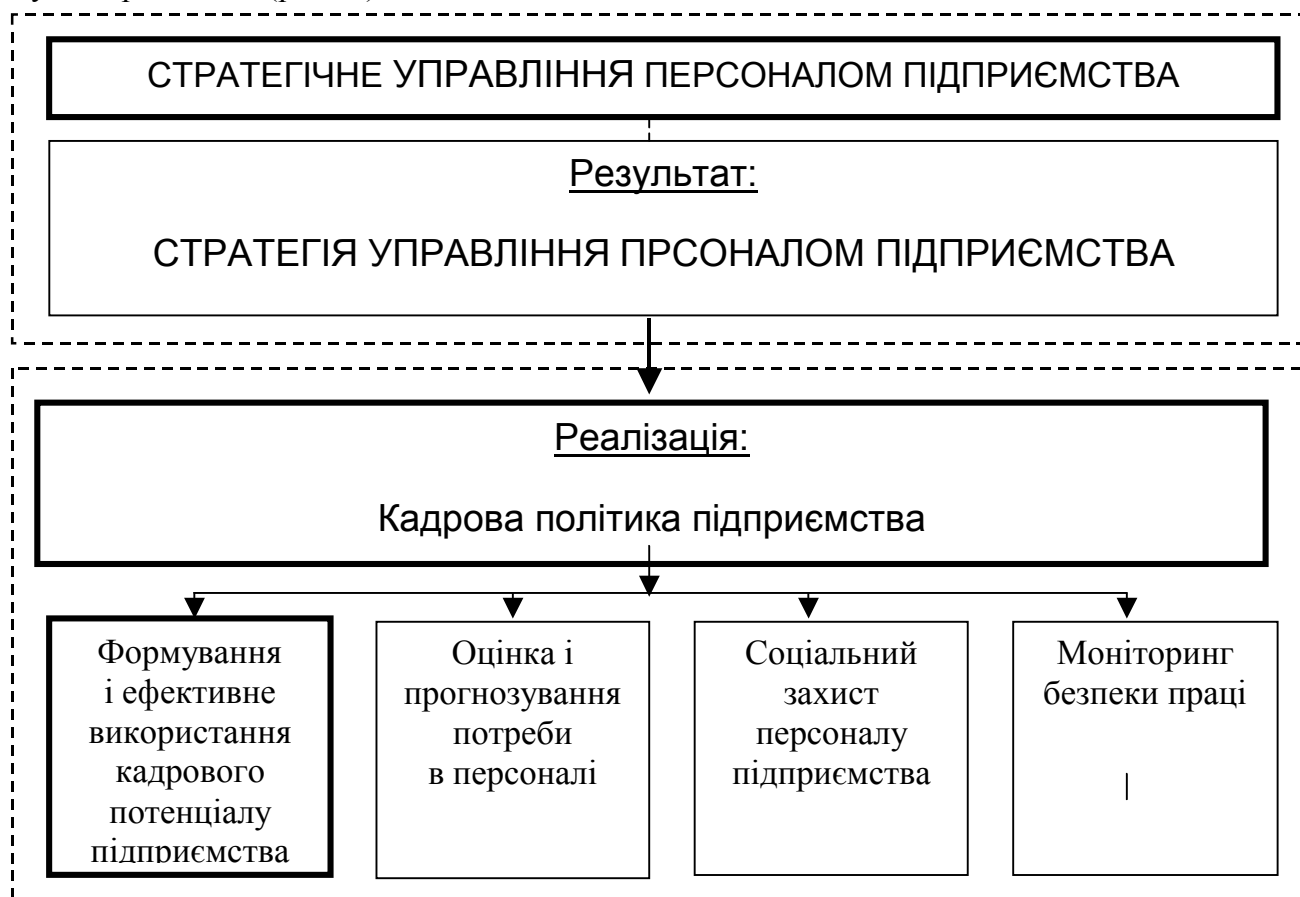


Рис. 1. Формування кадрового потенціалу підприємства, як результат стратегічного управління персоналом підприємства

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), сприяння 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 підприєм-

ства 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 персонал-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 персонал-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 втрати до персоналу, що висуваються роботодавцями, а також запити до роботодавців, які висувають 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 подано на рис. 4.

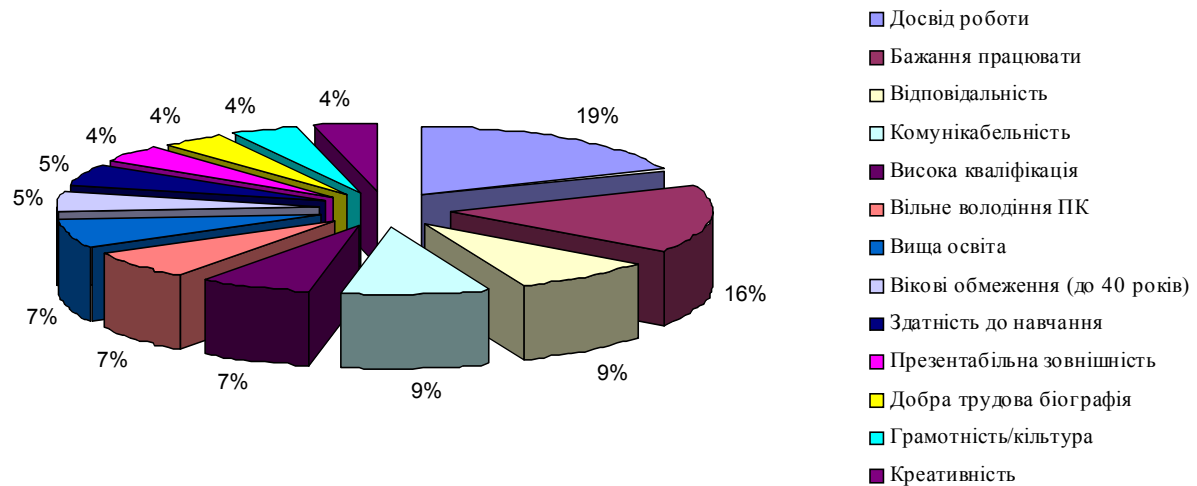


Рис. 4. Вимоги до здобувачів адміністративних посад

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. Якості роботодавця, які визначають його конкурентні переваги на ринку праці, подано на рис. 5.

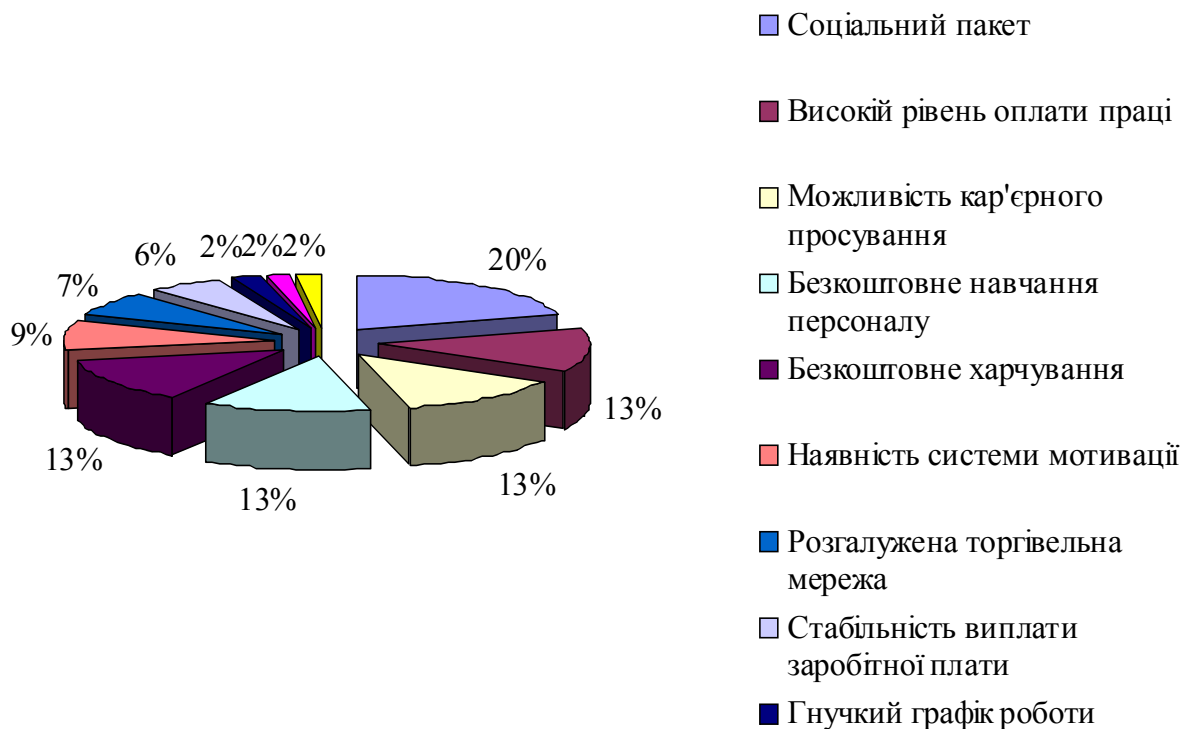


Рис. 5. Конкурентні переваги роботодавця на ринку праці

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 розвитку персоналом, до якого українським підприємства тільки належить прийти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майкл Амстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А., Ожегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
4. Кибанов АЛ. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск, 1998. – 312 с.
6. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: Монографія / Н.Д.Лук'янченко, В.П.Антонюк, Л.В.Шаульська, Л.Л.Шамільова та ін. – Донецьк: МОН України. Донецький національний ун-т; НАН України. ІЕП, 2004. – 304 с.
7. Hib M. Integries Personolmanagement. – Drette Auflage. – Neuwild; Krieffel; Berlin: Luchterhand, 1995.