

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДНИКА ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

FEATURES OF FORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY AS PART OF THE OVERALL ORGANIZATION STRATEGY

Остапенко Т.А.

асистент кафедри економічної
кібернетики та інформаційних систем,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Копняк К.В.

старший викладач кафедри економічної
кібернетики та інформаційних систем,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Ostapenko Tetiana

Assistant of Department of Economic Cybernetics
and Information Systems,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

Kopniak Kateryna

Senior Lecturer of Department of Economic Cybernetics
and Information Systems,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

Статтю присвячено проблемам та особливостям формування стратегії управління людськими ресурсами організації. Визначено поняття стратегії управління людськими ресурсами, розглянуто види стратегій управління персоналом, наведено основні характеристики стратегії управління людськими ресурсами. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегії управління людськими ресурсами із загальною стратегією організації та надано рекомендації щодо реалізації стратегії управління персоналом на практиці. Охарактеризовано два способи формування стратегії управління персоналом. Сформульовано мету стратегічного управління людськими ресурсами. Узагальнено головні напрями, етапи розроблення та сформульовано вимоги до формування та реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Наведено основні переваги ефективно реалізованої стратегії управління персоналом підприємства.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, організація, стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія організації.

Статья посвящена проблемам и особенностям формирования стратегии управления человеческими ресурсами организации. Определено понятие стратегии управления человеческими ресурсами, рассмотрены виды стратегий управления персоналом, приведены основные характеристики стратегии управления человеческими ресурсами. Обоснована взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами с общей стратегией организации, а также даны рекомендации по реализации стратегии управления персоналом на практике. Охарактеризованы два способа формирования стратегии управления персоналом. Сформулирована цель стратегического управления человеческими ресурсами. Обобщены главные направления, этапы разработки и сформулированы требования к формированию и реализации страте-

гии управління людськими ресурсами. Приведены основные преимущества эффективно реализуемой стратегии управления персоналом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, персонал, организация, стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия организации.

The article is devoted to the problems and peculiarities of formation of the human resources management (HRM) strategy of the organization. The concept of human resources management strategy has been defined, the types of HRM strategies have been considered, the main characteristics of HRM strategy have been presented. The relationship of HRM strategy with the overall organization strategy has been substantiated and recommendations for the implementation of HRM strategy have been provided. There are two types of HRM strategy: the first is subordinate to the organization's strategy and the second is to be one with it. Personnel management strategy is subject to a specific type of corporate strategy. General management strategies of the organization have been investigated: entrepreneurial strategy, dynamic growth strategy, profitability strategy, liquidation strategy, cyclical strategy. Human resources management strategy as a functional strategy is fully subordinated to the global strategy, and its development and changes are determined by the tendencies of changes in strategic management in general. Two ways of forming of personnel management strategy have been described. The purpose of strategic management of human resources has been formulated. The main directions, stages of development have been summarized and requirements for the formation and implementation of the human resources management strategy have been formulated. A properly selected HRM strategy provides: timely staffing in order to ensure the smooth functioning of production; formation of the required level of labor potential of the enterprise collective while minimizing costs; stabilization of the team by taking into account the interests of employees, providing opportunities for growth and other benefits; formation of higher motivation for high-performance work; rational use of labor by qualification and in accordance with special training. It is proved that the personnel policy of the organization is derived from the strategy of the organization, and its characteristics depend on the areas of strategic management carried out in the organization.

Key words: human resources, personnel, organization, strategy, personnel management strategy, organization strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема управління людськими ресурсами підприємства є дуже важливою як для підвищення конкурентоспроможності, так і для самого підприємства, тому керівнику необхідно створити найбільш сприятливі умови для праці персоналу, а також виробити свою стратегію управління людьми. За своєю суттю управління людськими ресурсами означає стратегічний і логічний підходи до управління найголовнішим активом організації – людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню сутності та процесу формування стратегії управління людськими ресурсами присвячено значну кількість науково-практичних праць як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Д. Торрингтон, С. Тэйлор, Л. Холл [1] детально аналізують такі аспекти HR-менеджменту, як комплектування штату організації та методи роботи з персоналом, прийняття кадрових рішень, робота в команді, навчання і розвиток персоналу, стратегічні аспекти трудових відносин у компанії, оцінка та оплата праці. В. Савченко [2] розкриває проблеми конкурентоспроможності персоналу та економічні аспекти його розвитку, досить ґрунтовно висвітлює питання планування та прогнозування розвитку персоналу. Особливу увагу приділено проблемам атестації персоналу, планування трудової кар'єри і роботи з кадровим

резервом. Ю. Одегов [3] описує методологічну базу роботи з кадровим резервом та визначає основні риси стратегічного управління персоналом. Актуальність проблем формування стратегії управління людськими ресурсами, недостатність їх вивчення зумовили вибір теми і мети дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Сьогодні теорія стратегічного управління персоналом знаходиться у стадії становлення, що пояснює неоднозначність трактувань, підходів, методів, а отже, й одержуваних висновків і рекомендацій. Відсутність теоретичної єдності та узгодженості, недостатній ступінь визначеності і структурованості даної теорії не дають змоги повною мірою скористатися її перевагами на практиці.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – дослідити особливості процесу формування стратегії управління персоналом підприємства у взаємозв'язку зі стратегією підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління людськими ресурсами, безперечно, важливо:

– воно впливає на вартість компанії. За його рахунок зростає частка нематеріальних активів (бренд, кадрова політика) в загальній сумі активів організації;

– управління людськими ресурсами дає змогу компанії перейти на щабель вище і стати провідною компанією в сегменті ринку.

Виникнення концепції управління людськими ресурсами пов'язане з появою інтересу до персоналу як унікального стратегічного ресурсу, який, як і будь-який ресурс, повинен використовуватися ефективно. Людина стала розглядатися як об'єкт інвестицій. Технологія управління людськими ресурсами спрямована на збільшення ефективності подібного роду інвестицій, їх капіталізацію.

Стратегія управління людськими ресурсами являє собою комплекс організаційних та економічних заходів, які спрямовані на формування колективу, повне використання його трудового та творчого потенціалу у виробничому процесі з метою забезпечення росту продуктивності праці та ефективності діяльності організації.

У зарубіжній літературі виділяють такі напрями стратегії управління людськими ресурсами:

- зниження частки оплати праці в загальних витратах на виробництво і реалізацію товарів;
- нерозривний зв'язок стратегії управління людськими ресурсами з основною стратегією фірми;
- безперервні інвестиції в людські ресурси для їх професійного зростання;
- розвиток організаційної культури;
- впровадження методів управління людськими ресурсами, відповідних менталітету працівників;
- постійне вдосконалення кадрової стратегії і політики;
- індивідуальний підхід до найбільш талановитих співробітників.

Формування та реалізація стратегії має відповідати таким вимогам [4, с. 83]:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
- чітке формулювання і поінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії.

Стратегія управління персоналом буває двох видів: перша підпорядковується стратегії організації, а друга має бути єдиним цілим із нею. Стратегія управління персоналом підпорядковується конкретному типу корпоративної стратегії. Відповідно до варіанту стратегії організації вибирається стратегія управління персоналом (табл. 1).

Стратегія управління людськими ресурсами, будучи функціональною стратегією, повністю підпорядкована глобальній стратегії, а її розвиток і зміни визначаються тенденціями змін стратегічного управління загалом.

Отже, основними характеристиками стратегії управління людськими ресурсами є:

1. Стратегія управління людськими ресурсами залежить від великої кількості чинників, у тому числі від стратегії організації у цілому.

2. Цілі управління людськими ресурсами є часткою організаційних цілей, тобто є складовою частиною стратегії організації. Коло питань, окреслених цією стратегією, включає задоволення організації необхідним персоналом, його навчання, мотивацію, гнучкість, командну роботу і стабільні трудові відносини. Рішення всіх цих питань сприяє успішній реалізації корпоративної стратегії.

3. Стратегія управління людськими ресурсами має довгостроковий характер, що проявляється у зміні установок, мотивації, кваліфікації та структури трудового колективу, але ці зміни відбуваються, як правило, тільки через досить тривалий час.

Таким чином, фундаментальною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічної спроможності організації – за допомогою задоволення необхідності у кваліфікованих, прихильних і мотивованих працівниках, здатних забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Більш конкретна мета стратегічного управління людськими ресурсами – вибір напряму розвитку організації в мінливому оточенні шляхом формування та дотримання цілісної й дієвої політики управління персоналом.

Взявши за основу підходи до класичного стратегічного планування на підприємстві та принципи роботи з персоналом, можна виділити такі етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства:

- формування ключових установок (на основі зовнішньої і внутрішньої місії підприємства та положень загальної стратегії розвитку);
- визначення орієнтирів і обмежень стратегії управління персоналом (в основу яких покладено аналіз сильних та слабких сторін підприємства на галузевому регіональному ринку і тенденції локального ринку праці);
- планування стратегії управління персоналом, у тому числі розроблення стратегічних цілей, програм реалізації стратегії і переліків заходів, системи оцінки її ефективності. Також на даному етапі формується кадрова політика підприємства.

Формування стратегії управління персоналом може проходити двома способами (табл. 2).

На нашу думку, для успішного введення в дію та реалізації стратегічного управління персоналом мають виконуватися такі основні функціональні блоки [5, с. 119]:

- визначення необхідності в персоналі (планування кількості персоналу);
- забезпечення персоналом (аналіз маркетингової інформації у сфері персоналу, відбір персоналу, оцінка персоналу);
- навчання та розвиток персоналу (проведення навчання та організація кар'єрного росту персоналу);

Таблиця 1

Взаємозв'язок стратегії організації і стратегії управління персоналом

| Стратегія організації | Стратегія управління персоналом | Реалізація стратегії управління персоналом |
|--|--|---|
| <i>Підприємницька стратегія</i> Реалізуються завдання високого фінансового ризику. Відбувається задоволення всіх потреб замовника. Відбувається швидка реалізація завдань із мінімальним їх аналізом. | Пошук та прийняття співробітників, які здатні ризикувати, проявляти ініціативу та готові нести відповідальність за свої дії. Головним є незмінність провідних працівників. | <i>Підбір і прийняття працівників:</i> підбір співробітників, які вміють ризикувати, щоб реалізувати поставлені перед ними завдання. <i>Мотивація працівників</i> здійснюється на конкурентному підґрунті. <i>Оцінка діяльності персоналу:</i> здійснюється на основі оцінки результатів діяльності. <i>Планування робочого місця</i> здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу. |
| <i>Стратегія динамічного зростання</i> Реалізуються завдання середнього фінансового ризику. Здійснюється постійний контроль поточних і планування майбутніх цілей. | Пошук та прийняття співробітників, які будуть постійно закріплені, а також проявлятимуть гнучкість у своїх рішеннях під впливом змінного середовища та здатних ефективно співпрацювати один з одним. | <i>Підбір і прийняття працівників:</i> пошук працівників, здатних швидко пристосовуватися до частих змін внутрішнього і зовнішнього середовища. <i>Мотивація працівників</i> здійснюється на справедливій основі. <i>Оцінка діяльності персоналу:</i> здійснюється на попередньо обговорених умовах. <i>Планування робочого місця</i> здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу та можливих їх змін у зв'язку з кар'єрним зростанням. |
| <i>Стратегія прибутковості</i> Головним завданням організації є постійна підтримка стабільного рівня прибутку. Мінімізація фінансових витрат. Максимально ефективна управлінська система. | Постійний контроль кількості персоналу та ефективності його діяльності. Мінімізація ризиків та закріпленості персоналу. | <i>Підбір і прийняття працівників:</i> набір персоналу здійснюється згідно з жорсткими критеріями відбору. <i>Мотивація працівників</i> здійснюється на справедливій основі. <i>Оцінка діяльності персоналу:</i> здійснюється жорстко, детально спланована. |
| <i>Ліквідаційна стратегія</i> Зменшення прибутків, продаж активів організації, мінімізація можливих збитків. | Скорочення персоналу, необхідність у працівниках, зацікавлених у короткочасній зайнятості. | <i>Підбір і прийняття працівників</i> мінімальний у зв'язку зі скороченням штату працівників. <i>Мотивація працівників:</i> відсутня. |
| <i>Циклічна стратегія</i> Порятунок організації, стабілізація її діяльності: мінімізація витрат, скорочення персоналу. | Скорочення персоналу, наявні працівники орієнтуються на подальші позитивні зміни і перспективи. | <i>Підбір і прийняття працівників:</i> продуманий, ретельний підбір колективу. Пошук спеціалістів широкого профілю. Потрібні різнобічно розвинені працівники. <i>Мотивація працівників:</i> продумана система стимулювання і преміювання. <i>Оцінка діяльності персоналу:</i> здійснюється ретельно. |

Таблиця 2

Способи формування стратегії управління персоналом

| Спосіб формування | Характеристика |
|-------------------|--|
| Доверху | Підрозділи формують власну стратегію і план заходів, а лише потім відбувається злиття в загальний план організації |
| Донизу | Керівництво формує єдину стратегію розвитку підприємства, і лише потім відбувається формування стратегії та плану для кожного підрозділу |

– правильне використання персоналу (введення персоналу, його адаптація, визначення змісту та результатів праці, забезпечення безпеки праці);

– мотивація персоналу (управління змістом та процесом мотивації персоналу);

– правове забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин).

Правильно вибрана стратегія управління персоналом забезпечує:

– своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва;

– формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізацією витрат;

– стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;

– формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;

– раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та згідно зі спеціальною підготовкою.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, стратегія управління людськими ресурсами – спрямування дій керівництва стосовно персоналу, яке включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя стратегії ефективного функціонування і розвитку організації. Стратегія організації включає у себе взаємозв'язок загальних цілей, політики і конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, кадрова політика організації є похідною від стратегії організації, а її характеристики залежать від напрямів стратегічного менеджменту, здійснюваного в організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами : учебник. Москва : Дело и Сервис, 2004. 752 с.
2. Савченко В.А. Управление развитием персонала : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник. Москва : Академический проект, 2005. 1088 с.
4. Потишняк О.М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2(19). С. 82–85.
5. Копняк К.В., Костунець Т.А. Планування та реалізація стратегії управління персоналом у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3(58). С. 117–121.

REFERENCES:

1. Torrington D., Khol L., Teylor S. (2004) *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resources management]. Moscow: Delo i Servis. 752 p. (in Russian)
2. Savchenko V.A. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk* [Personnel development management]. Kyiv: KNEU. 351 p.
3. Odegov Yu.G. (2005) *Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh: uchebnik* [Personnel management in structural and logical circuits]. Moscow: Akademicheskiiy proekt. 1088 p. (in Russian)
4. Potyshniak O.M. (2013) *Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva* [Modern strategy of personnel management of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (19), pp. 82-85.
5. Kopniak K.V., Kostunets T.A. (2015) *Planuvannia ta realizatsiia stratehii upravlinnia personalom u zabezpechenni konkurentnykh perevah pidpriemstva* [Planning and implementation strategy management personnel in promoting competitive edge enterprises]. *Innovatsiina ekonomika: naukovy-vyrobnychy zhurnal*, no. 3 (58), pp. 117-121.