

УДК 658: 331.108.2 *Л.М. Черчик, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту Східноєвропейського
національного університету імені Лесі Українки*

Стратегія управління розвитком персоналу

*Роботу виконано на кафедрі менеджменту
СНУ імені Лесі Українки*

У статті удосконалено теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Використано ієрархічний підхід до формування стратегічного набору управління розвитком персоналу підприємства, процесний підхід до обґрунтування стратегії розвитку персоналу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний набір, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, трудовий потенціал підприємства, система компетенцій, професійна підготовка, підвищення кваліфікації.

Черчик Л.Н. Стратегия управления развитием персонала. В статье усовершенствованы теоретико-методические основы стратегического управления развитием персонала предприятия. Использовано иерархический подход к формированию стратегического набора управления развитием персонала предприятия, процессный подход к обоснованию стратегии развития персонала. Ключевые слова: стратегия, стратегический набор, развитие персонала, управление развитием персонала, трудовой потенциал предприятия, система компетенций, профессиональная подготовка, повышение квалификации.

Cherchyk L. Strategy development management personnel. The paper improved the theoretical and methodological basis for strategic development management company personnel. Used a hierarchical approach to the formation of a

strategic set of development management company personnel, process approach to the justification of the strategy development personnel.

Keywords: strategy, strategic recruitment, staff development, management of personnel development, employment potential of the company, the system of competences, training.

Постановка наукової проблеми та її значення. Одним з найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є використання стратегічного підходу, оскільки будь-яка діяльність на основі науково обґрунтованої стратегії дозволяє передбачати і досягти очікуваних результатів. Особливо важливе розуміння довготермінової стратегії для тих сфер діяльності, розвиток яких пов'язаний з використанням досить великого обсягу ресурсів, проте результати їх використання будуть отримані в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень проблеми. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування стратегій розвитку персоналу відображені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме Беккера Г., Брича В., Вебера В., Грішнєвої А., Журавльова П., Кібанова А., Марра Р., Одегова Ю., Савченка В., Шмідта Г., Шульца Т., Щокіна Г. та ін. Водночас, слід зауважити, що теорія та практика управління персоналом на стратегічному рівні потребує подальшого розвитку.

Цілі статті – удосконалити теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Стратегічний набір управління розвитком персоналом – це ієрархія стратегій, конкретизованих з урахуванням типів загальнокорпоративної стратегії, підприємницького і трудового потенціалу, а також типу політики розвитку персоналу підприємства. Використаємо загальнокорпоративні стратегії підприємства: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою підприємства на ринку); стратегії розвитку (у якості об'єкту виступає потенціал підприємства, його

конкурентні переваги). Стратегії функціонування за класифікацією М. Портера поділяються на такі види: стратегія лідерства в низьких витратах; стратегія диференціації; стратегія фокусування. Стратегії функціонування відображають поведінку підприємства на ринку. Стратегії розвитку підприємства поділяються на: стратегію росту, помірному росту, скорочення, комбіновану стратегію.

Саме на їх основі сформуємо стратегічні набори розвитком персоналу.

Стратегії лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення цієї стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу.

Стратегія розвитку персоналу, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати якості лідерів.

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації.

Стратегії розвитку організації зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають інші кадрові стратегії.

Якщо підприємство розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу підприємство повинно створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як

перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у випадку коли фірма розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення, перепідготовки, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін. Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку підприємства, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної стратегії розвитку підприємства загалом.

Кожній із зазначених стратегій відповідає певний вид стратегії розвитку персоналу. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

Основні цілі стратегії розвитку персоналу: підняття престижу підприємства, формування конкурентних переваг підприємства, визначення ключових факторів успіху, розвиток трудового потенціалу підприємства, забезпечення стабільності та ефективності функціонування внаслідок формування оптимальної структури фахівців.

Згідно ієрархічного підходу у процесі розроблення стратегії розвитку персоналу підприємству доцільно поєднувати два шляхи – „зверху-вниз” та „знизу-вверх”, які мають свої сильні і слабкі сторони. У цьому зв'язку доцільно використовувати на підприємстві обидва зазначені підходи одночасно.

Підхід „зверху-вниз” передбачає, що керівництво організації визначає загальну стратегію управління розвитком персоналу для всієї організації. Потім вона розбивається на стратегії та плани для кожного з її підрозділів. Далі стратегія розвитку персоналу терміном до п'яти років передається у структурні підрозділи підприємства. На основі цієї стратегії кожний структурний підрозділ розробляє

плани організаційно-технічних заходів на більш короткий період (один-два роки). Відповідно до підходу „знизу-вверх” структурні підрозділи передають свої плани розвитку персоналу керівництву організації, яке затверджує їх у відповідному порядку.

Пропонуємо розробку і реалізацію стратегій розвитку персоналу здійснювати відповідно трирівневої ієрархічної піраміди (рис. 1).



Рис. 1. Багаторівнева схема формування стратегій розвитку персоналу

Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку (зростання, підтримка досягнутих результатів, скорочення) керівництво розробляє одну з трьох основоположних стратегій: зростання, стабілізація, скорочення. Відповідно до стратегічної перспективи підприємства обирається стратегічна перспектива для розвитку персоналу.

На другому ієрархічному рівні підприємство має вибрати конкурентну стратегію як спосіб досягнення конкурентних переваг за одним із трьох підходів: фокусування, диференціювання, лідерства за витратами.

Стратегії найнижчого рівня направлені на формування конкурентних переваг персоналу підприємства.

Процесний підхід дозволяє аргументовано обґрунтувати вибір стратегії та передбачає проходження певних етапів (рис. 2).

Складовими розробки стратегії розвитку персоналу підприємства є:

- формування концепції розвитку персоналу;
- діагностика професійної придатності персоналу;
- оцінка стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;
- оцінка можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;
- встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;
- розробка основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;
 - стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке включає організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);
 - реалізація планових заходів щодо розвитку персоналу, стратегічний контролінг;
 - ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу;
 - оцінка ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

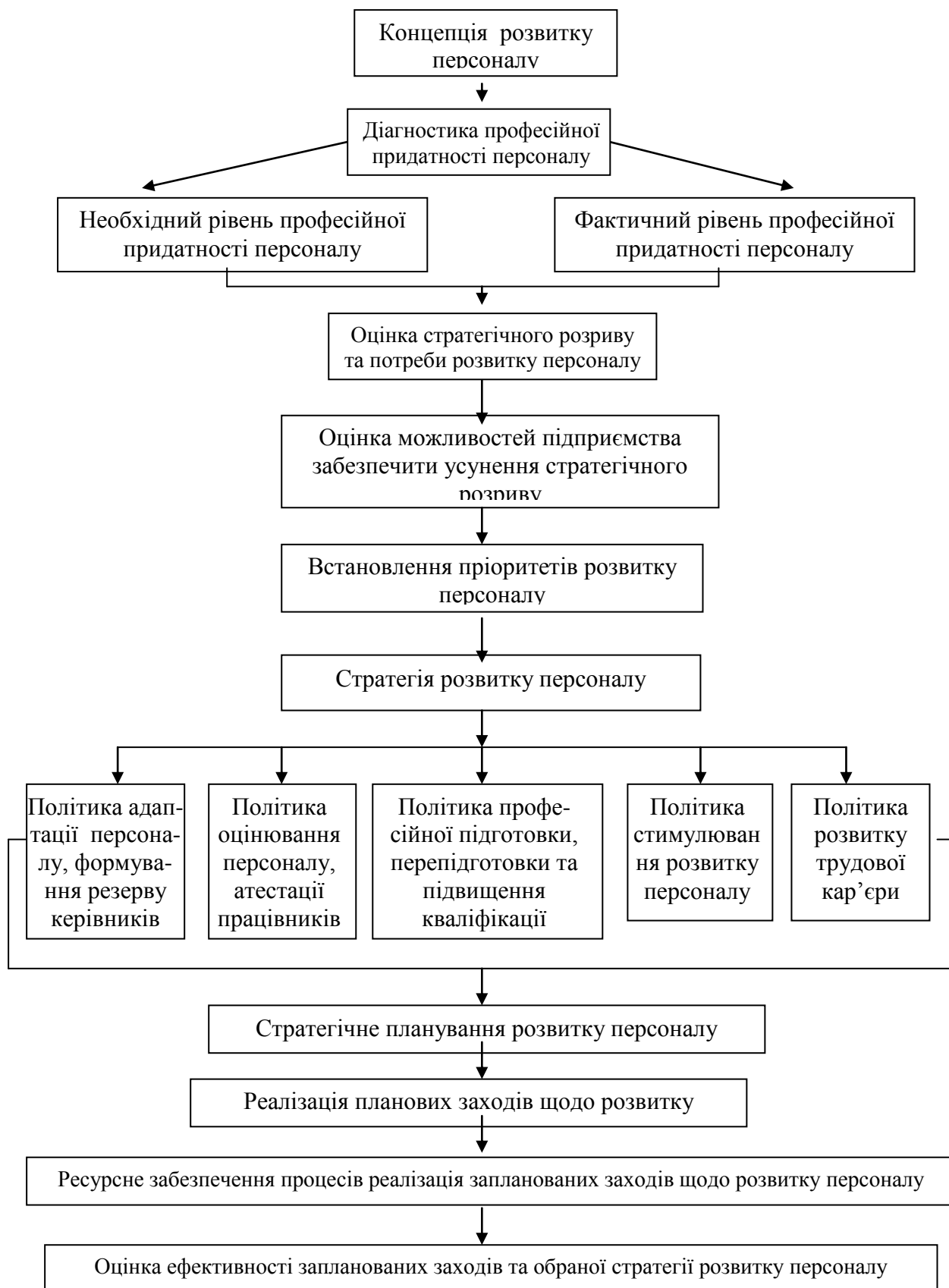


Рис. 2. Процесний підхід до формування стратегії розвитку персоналу

На нашу думку, саме такі стратегії дозволять використати можливості розвитку підприємства загалом і забезпечити розвиток персоналу зокрема.

Висновки. Таким чином, згідно ієрархічного підходу стратегічне управління розвитком персоналу можна розглядати як процес формування сукупності стратегій різного ієрархічного рівня. Завдяки чіткій ієрархічній структурі відбувається поетапне формування стратегічного набору, що дає можливість досягти стратегічні цілі на кожному з ієрархічних рівнів.

Процесний підхід дозволяє розглядати стратегічне управління розвитком персоналу як ітераційний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів в системі стратегічного управління: визначення місії або розробка попередньої концепції розвитку; аналіз поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища; діагностика стану на відповідність стратегічному баченню; визначення цілей розвитку; вивчення альтернативних стратегій розвитку; вибір кінцевого стратегічного набору; стратегічне планування; закріплення стратегічних заходів у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії; організація реалізації стратегічного набору управління розвитком персоналу; стратегічний контроль; оцінка ефективності.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
2. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. / В.И. Маслов – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. / В.А. Савченко – К: КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Колосок В.М., Алістаєва А.В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. – Менеджмент та маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 37. – 2012. – С. 267-272.