

УДК 005.951: 664

В. О. Москаленко,
аспірант, Національний університет харчових технологій

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розробка кадрової стратегії подібна до розробки стратегії розвитку організації та складається у визначенні курсу дій, часу їх реалізації, показників оцінки процесу та розробки планів організаційно-технічних заходів щодо реалізації цього курсу дій.

Development of the personnel strategy is similar to the working out of the organization development strategy, and consists from determining of the actions course, time of implementation, of the process evaluation indexes and development of the plans of organizational — technical measures to implement this course of action.

Ключові слова: кадрова стратегія, споживча стратегія, партнерська стратегія, ідентифікаційна стратегія, ідеалістична стратегія, довідник кваліфікаційних характеристик, рівні роботи HR- менеджерів.

Keywords: personnel strategy, consumer strategy, partnering strategy, identification strategy, idealistic strategy, listing of the qualifying characteristics, levels of the HR-managers' work.

ВСТУП

В епоху глобалізації жодне підприємство не може існувати без чітко сформованої кадрової стратегії. Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей підприємства, з підтримкою певних взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених задач та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал організації та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом.

Враховуючи, що управління персоналом — цілеспрямована діяльність управлінців всіх ієрархічних рівнів організації, воно включає як розробку кадрової стратегії, концепції управління персоналом, так і методи управління персоналом [1].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працюючих. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби організації в ньому. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення системи управління персоналом. Керівники й працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують

питання оцінки діяльності підрозділів системи управління підприємства і оцінки економічної й соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Висновком є те, що результативний кадровий менеджмент у сучасній організації стає можливим на основі усвідомленої кадрової політики й продуманої кадрової стратегії.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічне планування — це процес визначення цінностей і довгострокових цілей організації та розробки стратегій, необхідних для досягнення цих цілей.

У літературі по управлінню людськими ресурсами [2—10] можна зустріти різні визначення понять "кадрова стратегія" і "кадрова політика". Пропонуються такі визначення:

Кадрова стратегія — система методів і засобів щодо управління персоналом, які застосовуються протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики.

Кадрова політика — це система принципів і правил поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, установлена керівництвом, яка дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах господарювання.

Існує низка підходів до вибору кадрової стратегії організації і її напрямів, заснованих на різних ключових елементах.

У якості останніх може виступати життєвий цикл організації. Так, на етапі формування організації кадрова стратегія полягає у створенні системи управління персоналом, формуванні корпоративних принципів. На стадії інтенсивного зростання кадрова стратегія спрямована, насамперед, на залучення нового персоналу та оптимізацію організаційної структури; на етапі стабілізації — на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи — на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту й вирішення конфліктів, які загострюються в цей період розвитку організації.

Важливо зауважити, що при різному рівні централізації функцій і розподілу повноважень кадрова стратегія буде носити різний характер: локалізуватися тільки на рівні управлінського складу (ТОР-менеджменту) або в середній ланці; в організації буде створена служба управління персоналом або її функції будуть розподілені між різними підрозділами; чи буде виконуватися весь обсяг функцій або тільки деякі й тощо.

Також необхідно підкреслити значення стилю керівника, який, як правило, приводить до реалізації відповідної кадрової стратегії. Якщо в системі цінностей керівника цінність "співробітник" не присутня або тільки декларується, це може привести до суперечливої кадрової стратегії.

В основі управління бізнесом лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки підприємства й реалізація. Стратегія підприємства — комплексний план керування, що повинен зміцнити положення компанії на ринку й забезпечити координацію зусиль, залучення й задоволення споживачів, успішну конкуренцію й досягнення глобальних цілей. Стратегія означає вибір підприємством шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції й безпосереднього господарювання.

Реалізацію стратегії не можна оцінити кількісно. Не можна також дати єдиних рекомендацій: дії, які забезпечили успіх однієї організації, зовсім неприйнятні для іншої. Дуже багато чого залежить від умов конкретної організації, від досвіду й гнучкості менеджменту.

Незважаючи на те що реалізація кадрової стратегії багато в чому залежить від конкретної ситуації на даному підприємстві, базові положення незмінні для всіх організацій і у всіх обставинах. Наведемо перелік основних завдань на етапі реалізації стратегії:

1. Створення організації, що володіє необхідними компетенціями, можливостями й ресурсною базою.

2. Розподіл ресурсів за стратегічно важливими напрямками.

3. Впровадження передових методів і методик безперервного вдосконалення.

4. Створення працівникам умов для ефективного виконання стратегічних завдань за рахунок впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних і електронних систем.

5. Розробка системи стимулювання й заохочення для досягнення поставлених цілей та гарну реалізацію стратегії.

6. Створення корпоративної культури та середовища, що стимулюють реалізацію стратегії.

7. Створення системи внутрішнього лідерства для покращення реалізації.

Метою стратегії управління персоналом є формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах, та дозволяють організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Основними складовими стратегії управління персоналом є заходи: по плануванню й формуванню необхідного кадрового складу, організації та охороні праці, формуванню відповідної системи оплати й стимулювання праці, системи комунікацій.

Елементами стратегії управління персоналом є: ціль діяльності організації; система планування; організаційна структура служб управління персоналом; критерії ефективності системи управління персоналом; обмеження на функціонування системи (фінансові, тимчасові, матеріальні, вікові, соціальні); доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації; взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Нами не ставилось завдання дослідити всі можливі варіанти кадрової стратегії організації. Наша ціль полягає в тому, що, враховуючи необхідність існування в системі управління організацією психологічних факторів, вона призвела до розробки оригінального підходу, який базується на системі відносин "працівник — організація".

Принципами побудови системи управління персоналом можуть бути правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом. На їхній базі надалі повинні формуватися завдання й пріоритети кадрової політики.

Зауважимо, що кожний варіант стратегії розглядається за такими показниками, які характеризують:

— персонал й кадрову ситуацію;

— принципи кадрової політики відносно таких напрямків, як мотивація й винагорода,

розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи;

— специфіку технології, яка використовується в роботі з кадрами;

— особливості корпоративної культури.

Основними характеристиками ефективності стратегії є конкурентні переваги, які одержує підприємство в результаті реалізації обраного варіанта стратегії.

Враховуючи вищезазначене, ми розробили та виділили чотири типи взаємодії співробітника та організації й відповідні їм варіанти кадрової стратегії. Акцентуємо увагу, що відношення співробітників до організації проявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а відношення до персоналу керівників всіх рівнів управління підприємством знаходить своє відображення в принципах кадрової політики.

Охарактеризуємо кожний з обраних видів:

— при споживчій стратегії в організації й співробітника відсутні загальні цілі й цінності, але є взаємні інтереси; відбувається експлуатація організацією трудового потенціалу співробітника, а співробітники використовують можливості організації для задоволення своїх потреб. При цьому спільного розвитку не відбувається;

— при партнерській стратегії в організації й співробітника є взаємовигідні партнерські відносини, при яких відбувається узгодження цілей і цінностей; розвиток співробітника забезпечується організацією, і у свою чергу співробітник збільшує свій внесок у розвиток свого підприємства;

— при ідентифікаційній стратегії відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу співробітника є розвиток організації, і навпаки — організація розвивається, якщо нарощує свій потенціал кожний її співробітник;

— при ідеалістичній стратегії метою щодо ведення кадрової політики організації є мотивація, досягнення та утримання найбільш високого рівня лояльності, задоволеності та задіяності працівника.

Кадрова політика й кадрова стратегія є стрижнями місії та цілі, які в довгостроковій перспективі будуть використовуватись підрозділом управління персоналом. Під кадровою політикою ми розуміємо систему загальних положень, ідей, принципів і вимог, які визначають всі аспекти менеджменту персоналу в організації. Багато залежить від того, який тип кадрової політики використовується підприємства, а саме:

— пасивний тип. При такій політиці керівництво компанії не має чіткої програми дій

відносно управління персоналом, а кадрова робота зводиться до оформлення й обліку співробітників. Топ-менеджери працюють за принципом оперативного реагування на всі виникаючі позаштатні ситуації, які намагаються вирішити будь-яким способом, часом не розуміючи причин їхнього виникнення та не уявляючи можливих наслідків;

— реактивний тип. Топ-менеджери контролюють негативні реакції окремих працівників і колективу в цілому;

— превентивний тип. Компанія планує на короткострокову й середньострокову перспективу свої потреби в персоналі, якісний і кількісний його склад. Існують програми розвитку персоналу. У компаніях з таким типом кадрової політики керівництво аналізує ситуацію, однак не завжди здатно впливати на її розвиток.

Основними завданнями відділів управління кадрами сучасних підприємств харчової промисловості повинні стати:

1. Постійна участь у рішенні всіх проблем, пов'язаних з людськими ресурсами усередині організації.

2. Співпраця в тісному контакті із працівниками й керівниками всіх ланок, щоб бути впевненим в тому, що навички працівників відповідають вимогам підприємства як у сьогоденні, так і в майбутньому.

3. Розробка системи заохочення повинна бути тісно пов'язана з індивідуальною й груповою оцінкою трудової діяльності.

4. Розробка й підтримка програми пільг для працівників.

5. Розробка кадрової стратегії направлена на розвиток персоналу, його досвід та цінності.

Довідник кваліфікаційних характеристик, а саме, Випуск 11 "Виробництво харчової промисловості", на наш погляд, не враховує змісту та обсягу робіт відділу управління кадрами, тому запропонуємо наступні рівні роботи відділу, починаючи з операційного й закінчуючи стратегічним (рис.1).

Детально опишемо рівні роботи менеджерів відділу управління кадрами.

1. Управління інформаційними потоками й здійснення базових операцій.

Кожний підрозділ з управління персоналом повинен забезпечувати надання працівникам необхідної інформації, відповідати на їхні питання, а також повністю виконувати всі поточні завдання на оперативному рівні, а саме:

— робота з документацією, пов'язана з наймом нових співробітників, реєстрацією перемищень і звільнень персоналу, веденням платіжних відомостей тощо;



Рис. 1. Рівні роботи менеджерів відділу управління кадрами

— консультування працівників з питань трудового законодавства, кадрових політик та процедур підприємства.

2. Реалізація основних функцій.

Крім здійснення базових операцій більшість відділів управління кадрами виконують функції з підтримки укомплектованості штату. Другий рівень функціонування охоплює багато стандартних сфер відповідальності відділу управління кадрами, зокрема: кадрове забезпечення, компенсації, взаємини в колективі, навчання персоналу. Кожний функціональний підрозділ хоча й взаємодіє з іншими, має власні цілі й завдання й надає деякі послуги самостійно. На цьому рівні, наприклад, може здійснюватися:

— розробка стандартних процедур і політик щодо розширення штату, навчання та розвитку персоналу, надання компенсацій;

— ведення первинної кадрової звітності.

3. Координація зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності.

На третьому рівні діяльність відділу управління кадрами включається в коло заходів, запланованих у рамках підприємства в цілому, і зосереджена в основному на тактичних завданнях. Так, одна з головних цілей будь-якого підприємства — збільшення продуктивності, тому для її досягнення зусилля всіх департаментів повинні бути скоординовані. Завданням відділу управління кадрами стає збільшення або максимізація продуктивності праці всіх працівників.

Для того щоб безпосередньо впливати на продуктивність праці, необхідні параметри для її оцінки й специфічні міри впливу на неї. Крім того, потрібні організаційні рішення, що допомагають стимулювати (або навіть змушувати) різні функціональні підрозділи, працювати єди-

ною командою заради цієї мети.

На третьому рівні роботи у функціональній обов'язки відділу управління кадрами входить виявлення всіх факторів, що впливають на продуктивність праці, і розробка заходів щодо управління ними.

4. Розвиток конкурентних переваг через таланти.

Четвертий рівень роботи є ключовим моментом в роботі відділу управління кадрами, коли відділ починає вносити стратегічний вклад в успіх всієї організації. Для посилення конкурентних переваг необхідно сфокусувати зусилля на тому, щоб кожна ключова програма щодо управління людськими ресурсами та кожний кадровий сервіс були кращими у порівнянні з конкуруючими підприємствами. На цьому рівні зусилля зосереджуються на складових зовнішнього оточення, у той час як всі попередні концентрувалися винятково на внутрішніх процесах. Замість того щоб просто відслідковувати, що роблять конкуренти, на четвертому рівні важливо визначити (і використати у своїх інтересах) слабкі місця й недоліки в роботі конкуруючих підприємств. Фактом залишається те, що дотепер тільки незначна частина підприємств харчової промисловості фінансували діяльність відділу управління кадрами на цьому рівні. Але важливо акцентувати увагу на тому, що типовими діями, спрямованими на розвиток конкурентних переваг, можна вважати:

— аналіз HR-програм у конкуруючих підприємствах;

— планування чисельності працівників і прогнозування продуктивності праці;

— створення й розвиток позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

5. Розробка рішень для стратегічних бізнес-проблем і пошук нових можливостей.

На п'ятому рівні здійснюється найбільш складна робота, що забезпечує стратегічний внесок кадрового потенціалу в успіх підприємства. Зусилля на цьому рівні виходять далеко за рамки просто впливу на продуктивність працівників. Тут необхідно акцентувати увагу на рішеннях стратегічних проблем бізнесу в таких сферах, як розвиток нових товарів і послуг, підвищення їхньої якості, поліпшення сервісу для клієнтів, а також поліпшення позиції підприємства на ринку. Лише деякі організації досягають цього стратегічного рівня управління людськими ресурсами.

Типовими видами діяльності HR-служб, спрямованої на рішення стратегічних проблем підприємства та пошук нових можливостей, є:

— включення менеджерів відділу управлін-

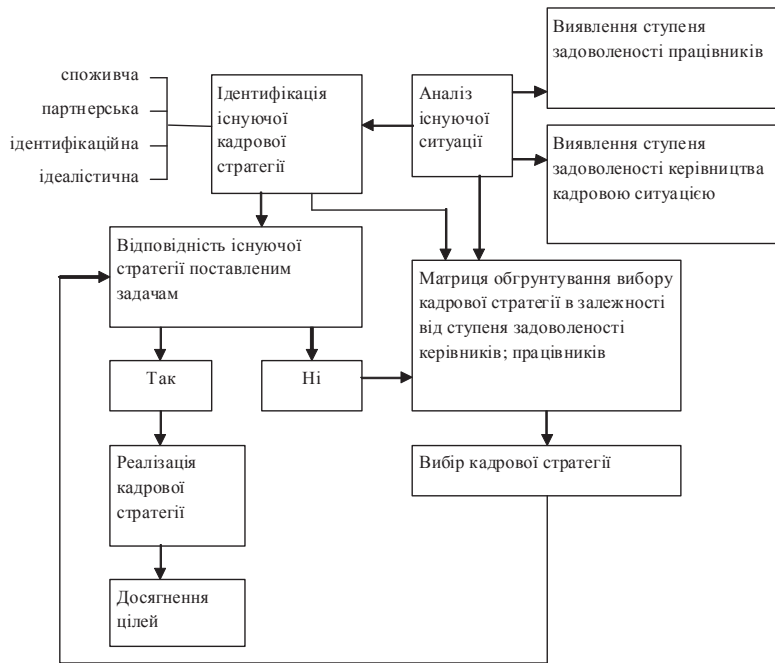


Рис. 2. Алгоритм формування кадрової стратегії

ня кадрами у групі по розвитку бізнесу;

— консультації менеджерами відділу управління кадрами фахівців в області дизайну й розробки нових товарів і послуг;

— аналіз впливу якості управління робочою силою на інноваційні процеси й на строки, необхідні для висновку нових товарів на ринки;

— формування й розвиток у підприємства "культури продуктивності";

— участь відділу управління кадрами у процесах злиття та придбання компаній.

Враховуючи вищезазначене, представимо алгоритм формування кадрової стратегії на підприємствах харчової промисловості (рис. 2).

Можна зробити висновок, що стратегічною метою відділу управління кадрами повинне бути збільшення доходів і продуктивності при одночасному збереженні (або скороченні) рівня відносних витрат на працю.

На нашу думку, відділ управління кадрами може стратегічно розвиватися тільки в тому випадку, якщо фахівці відділу:

1. Розуміють специфіку діяльності підприємства.

2. Постійно вдосконалюються, дізнаючись останні тенденції в сфері HR.

3. Твердо знають основні принципи HR.

4. Управляють організаційною культурою.

5. Налагоджують довірчі взаємини між відділами в організації.

Зазначимо, що фахівці в області HR повинні розуміти, що HR внутрішньо й зовні створює бренд підприємства серед її існуючих і потенційних співробітників.

В сучасних умовах світової кризи, на нашу думку, важливо відмітити напрями та дії, спрямовані щодо кадрового потенціалу, на вихід або поступове подолання кризи підприємствами, які працюють в цих умовах.

ВИСНОВКИ

Як і будь-яка стратегія, кадрова стратегія дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії на різні періоди. Адже головне в стратегії — це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи й розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги.

Наявність у підприємства стратегії в площині управління людськими ресурсами дозволяє:

— мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей

організації;

— сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності.

Література:

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.

2. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / 8-е изд., пер. с англ. С.К. Мордовина. — СПб.: Питер. — 2008. — 832 с.

3. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. — Киев, МАУП. 2004. — 280 с.

4. Старобинский Э. К. Как управлять персоналом: Учебно-практическое пособие. — М., 1995. — 416 с.

5. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело-ЛТД, 1993. — 280 с.

6. Зущина Г. М. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества / Г. М. Зущина, Л. А. Костин. — М.: Информационно-издательский центр АТиСО. — 1996. — 317 с.

7. Марченко И. О. Управление персоналом. Учеб. пособие. — М.: "Ось-89". — 2004. — 224 с.

8. Шлендер П.Э. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 320 с.

9. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1999. — 347 с.

10. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції 02.07.2009 р.