

УДК: 331.108.38 (331.522.4)

Н.О. ЧЕРНЕНКО, В.Б. ОСТАЛЕЦЬКИЙ

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

**ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ КАДРІВ ДЛЯ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті авторами досліджено основні аспекти організації залучення та управління персоналом підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Розглянуто підходи до формування персоналу у провідних країнах світу, зокрема японський, американський та європейський стилі роботи з персоналом. Приведено методика управління персоналом

Ключові слова: аспекти, методика, управління

У наш час, в умовах жорсткої конкуренції підприємств, конкурентоспроможність підприємства загалом можна сформулювати як здатність створювати, виробляти і продавати товари та послуги, характеристики яких більш привабливі для споживача, ніж аналоги конкурентів. Успіх підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори впливу часто не піддаються прямому впливу. На відміну від них, внутрішні фактори цілком залежать від самого підприємства. Одним з таких факторів є персонал. Адже без досвідченого та кваліфікованого персоналу усі інші фактори не можуть забезпечити успіх.

Об'єкти та методи дослідження

Дослідженню окремих аспектів залучення та управління персоналом з метою підвищення ефективності роботи підприємства присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні фахівці: Тейлор Ф., Ганг Г., Емерсон Г., Файоль А., Гілберт Ф., Фоллет М., Мак-Грегор Д., Лайкерт Р., Лоулер Е., Портер Л., Харчишина О.В., Карпенко Т.В. Незважаючи на велику кількість праць, матеріал часто залишається несистематизованим, немає конкретики у визначенні понять.

Отже, метою подальшого дослідження є висвітлення основних концепцій управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності його роботи, конкретизація основних понять та вироблення інтегрального погляду на проблему.

Для досягнення поставленої мети були проведені дослідження на базі фундаментальних положень економічної теорії, роботах вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства та управління персоналом.

Інформаційна база дослідження сформована на основі наукових джерел та публікацій спеціалістів.

Науково-теоретична та практична значимість окреслених вище проблем зумовила вибір актуальної теми та цільову спрямованість статті.

Об'єктом дослідження виступає система економічних відносин з приводу організації праці на підприємстві, а предметом – персонал підприємства, як ключовий фактор успіху.

Постановка завдання

Автори поставили перед собою завдання окреслити складові частини і характеристики трудового потенціалу підприємства, визначити основні кадрові стратегії підприємства та принципи роботи з

персоналом, сформулювати бачення політики формування трудового потенціалу на основі наявних досліджень у цій сфері знань.

Результати та їх обговорення

На основі аналізу структури кадрового потенціалу можна виділити три напрями його покращення: професійний, функціональний та соціальний напрями.

Професійна структура – це склад і кількість професійних груп спеціалістів.

Функціональна – це розподіл працівників за видами робіт, які вони виконують на підприємстві. Соціальна, соціально демографічна структура характеризується абсолютною чисельністю та питомою вагою соціально-демографічних груп, які можуть бути виділені за такими ознаками: стать, вік, склад сім'ї, стан здоров'я, отримання пільг і доплат.

Умовно кадровий потенціал підприємства можна поділити на: умовно реалізований (ті, хто вже працює), умовно нереалізований (ті, хто влаштовується на роботу) та частково реалізований (ті, хто в даний час підвищує свою кваліфікацію). Кількісна характеристика трудового потенціалу включає загальну кількість працездатного населення та кількість відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика включає рівень кваліфікаційної підготовки персоналу та його стан здоров'я і працездатність. При цьому покращення трудового потенціалу через його якісну складову визначається як інтенсивне зростання потенціалу, а покращення через кількісну складову вважається екстенсивним зростанням [1, 2].

Кадрова стратегія (КС) – це розроблений план керівництва, направлений на довгострокове формування високопрофесійного, відповідального колективу, з урахуванням стратегічних цілей фірми та наявних ресурсів. Часто вважається, що кадрова стратегія має бути складовою загальної економічної стратегії підприємства. Натомість фахівці виділяють чотири способи взаємодії між економічною стратегією підприємства та кадровою стратегією (рис.1) [3].

Перший спосіб взаємодії:

кадрова стратегія залежить від загальної економічної стратегії організації. Таким чином, кадрова стратегія виступає засобом досягнення бізнес-цілей підприємства, враховуючи потреби кожного окремого підрозділу, адже вимоги різних підрозділів до співробітників можуть відрізнятися. Цей спосіб взаємодії стратегій має свій недолік: допускається швидка зміна методів взаємодії із персоналом у відповідь на зміни середовища. Але на практиці кадрові ресурси вимагають довгострокового формування та спостереження. Другим недоліком є висока ймовірність того, що співробітники можуть виступити проти кардинальної зміни курсу організації, тобто узгодити кадрову стратегію з економічною не вдасться.

Другий спосіб:

стратегія організації залежить від кадрової стратегії. Ця концепція стає корисною для роботодавця тоді, коли немає можливості швидко знайти персонал з потрібними якостями і кваліфікацією на ринку праці, тоді як на створення спеціалістів всередині організації немає часу. Таким чином, діяльність організації стає обмеженою в рамках потенціалу наявних працівників. Перевага такого підходу у тому, що стратегічні плани будуються на реально існуючих в організації людських ресурсах, і тому вони більш реалістичні, ніж ті, які побудовані на залученні зовнішніх людських ресурсів.

Основним недоліком є прив'язаність бізнес-плану компанії до кадрового ресурсу [4].

Третій спосіб – це взаємозалежність стратегії організації та стратегії роботи з персоналом. У наш час загально визначеними є дві теорії, що описують дану концепцію: «кращі практики» Пфедфера, та «інтегрована кадрова стратегія» Екардштайна. Теорія Пфедфера базується на семи методах взаємозв'язку між кадровою та економічною стратегією: гарантія довгострокової зайнятості співробітників; суворий відбір персоналу; використання командного методу роботи; залежність оплати праці від її результатів; розвинена система тренінгів; незначна статусна різниця; інтенсивність надання інформації колективу.

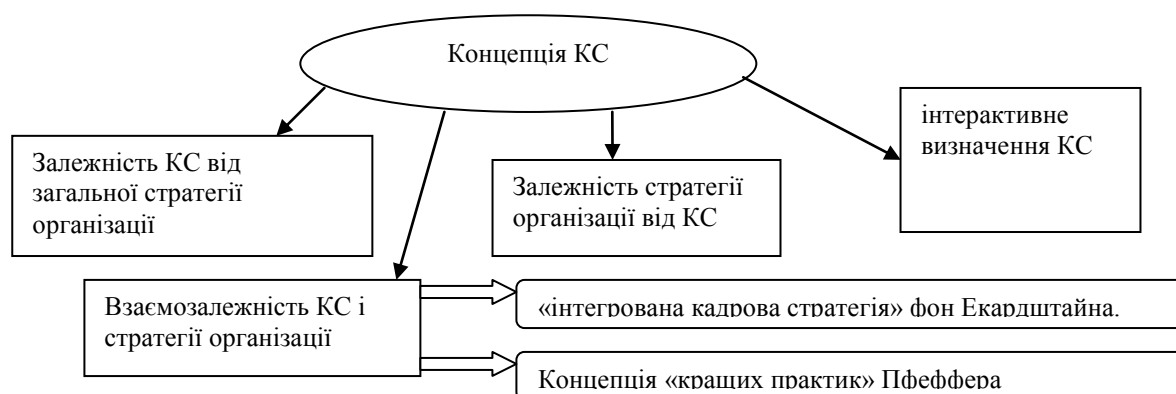


Рис.1. Концепції кадрових стратегій

Теорія Екардштайна базується на існуванні єдиного погляду щодо кадрових питань у організації, носієм якого виступає так званий «відповідальний за персонал». Ця теорія припускає створення узгодженої стратегії на тривалий період, людина тут виступає як цінний ресурс, який необхідно розвивати. Недоліком цього підходу, на наш погляд, є те, що не завжди в організації наявний єдиний погляд щодо узгодженості стратегій.

Четвертий спосіб – інтерактивне визначення кадрової стратегії. Більшість сучасних авторів припускають можливість інтеграції бізнес-стратегії фірми та роботи з персоналом.

Наприклад, Генрі Мінцберг свого часу ввів поняття «стратегія парасольки». На думку дослідника, стратегія підприємства є «парасолькою», яка обмежує сферу діяльності співробітників і в цій обмеженій зоні розвивається кадрова стратегія.

У свою чергу, політика управління персоналом чинить вплив і на ведення бізнесу, при цьому не обмежуючись функцією управління людськими ресурсами.

Умовно можна поділити всі стратегії організації на стратегії функціонування та стратегії розвитку. Стратегії функціонування повністю залежать від поведінки фірми на ринку.

Звертаючись до праць американського вченого М. Портера, слід також сказати, що великий вплив на вибір конкретної КС має те, в якому квадранті матриці Портера знаходиться підприємство (рис. 2).

Так, КС при лідерстві за витратами базується переважно на залученні працівників масових професій, які мають середню кваліфікацію [5].

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Характеристика продукції | | Неповторність продукту | Переваги у собівартості |
| Стратегічна ціль підприємства | Освоєння всієї галузі | Диференціація | Лідерство за витратами |
| | Один сегмент | Фокусування | |

Рис. 2. Матриця Портера та стратегії підприємства

Суть стратегії диференціації зводиться до концентрації фірмою своїх зусиль на кількох пріоритетних сферах, де можливо досягти переваг над конкурентами. КС при диференціації орієнтується на вузькоспеціалізований персонал з максимально високим рівнем кваліфікації, наприклад, це можуть бути наукові працівники, конструктори, тощо. Якщо підприємство знаходиться у квадранті фокусування, то це означає вибір одного сегмента ринку і спробу реалізувати на ньому одну з двох раніше названих стратегій. При фокусуванні КС має створюватись, враховуючи також потребу у працівниках більш вузької спеціалізації.

Розглядаючи світовий досвід у політиці формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу слід виділити: японський, американський та європейський підхід. Кадрові служби японських компаній часто починають роботу зі студентами, здійснюючи відбір кожного року на старших курсах університетів.

Цікавим є японський підхід до адаптації нових працівників, яка проходить у вигляді семінарських занять, виїздів на спеціальні бази та групові тренінги. Кожен новий працівник на фірмі проходить спеціальний навчальний виховний курс і для нього призначається наставник, який «курує» молодого працівника до тих пір, поки йому не виповниться 35 років. Система поступового просування по службі формує на японських підприємствах настільки висококваліфікованих працівників широкого профілю, що вони орієнтуються практично в усіх питаннях, пов'язаних з діяльністю фірми. На японських підприємствах відсутній чіткий розподіл функцій працівників, що стимулює розвиток їх компетенції в усіх сферах. Працівники зазвичай пов'язують свій соціальний статус, фізичний та духовний розвиток із підприємством, яке часто бере на себе турботу про людей навіть у тих сферах життя, які зовсім не пов'язані із працею [6].

Американський підхід передбачає вдосконалення стимулювання та організації праці. Запроваджується гнучка система матеріального стимулювання трудових досягнень працівника, вводяться премії і доплати, доходи від участі у прибутках компанії. Для цього підходу, на відміну від

японського, не характерний сильний колективізм.

Якщо у японців мотивація виражена прагненням колективного успіху, то у американців основою мотивації є конкуренція працівників всередині фірми. Натомість, кожному успішному працівникові фірми надають можливість гордо заявити «Я зробив це сам!». В той же час, спостерігається більш вузька спеціалізація працівників та менеджерів.

Європейські традиції формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та управління ним яскраво представлені досвідом таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія [7]. Для Європи характерна спільна робота у команді, очолюваній лідером, який вміє активізувати творчий потенціал працівників. При цьому управління здійснюється за результатами, тобто зміст трудової діяльності, її послідовність, місце та час визначається кінцевим результатом. Результативна ціль встановлюється працівниками спільно із керівництвом, вона має бути чіткою, конкретною, можливою для досягнення у визначені строки та має піддаватись вимірюванню. У процесі управління за результатами найціннішим ресурсом підприємства виступає ініціативний та здатний до творчості персонал. У європейському підході вважається, що кожна особа на будь-якому рівні службової ієрархії здатна до саморозвитку. Особливе значення мають інвестиції у внутрішньофірмовий розвиток персоналу, «вирощування» потрібних організації фахівців оскільки система освіти та зовнішній ринок робочої сили не встигають пристосуватися до швидких змін у потребах роботодавців.

Як було зазначено вище, вибір стратегії управління персоналом залежить від двох груп факторів: зовнішніх та внутрішніх. До зовнішніх відносять стан ринку праці, трудове законодавство, ситуацію на ринку. Внутрішніми факторами є цілі і місія підприємства, розмір, кадровий склад, мотивація, внутрішній клімат, організаційна культура, управлінські заходи та специфіка діяльності [8].

Окрім з цих факторів можуть чинити прямий або опосередкований вплив на вибір стратегії управління трудовими ресурсами. Тому обирати конкретну стратегію слід із врахуванням тих факторів, які безпосередньо на неї впливають. Фахівці стверджують, що основні рішення стосовно стратегії управління трудовими ресурсами базуються на наступних позиціях: відбір; розташування і просування персоналу; оцінка діяльності; система винагороди; адекватна компенсація і мотивація; забезпечення участі персоналу в керуванні підприємством [9]. У зв'язку з цим було запропоноване поняття *стратегічного набору* [10].

Стратегічний набір має на меті забезпечити визначення моделей стратегічної поведінки підприємства у сфері управління персоналом за всіма напрямками.

Це ієрархічна система взаємопов'язаних стратегій на різних рівнях, які охоплюють всебічний розвиток підприємства у конкретний період часу і забезпечують досягнення довгострокової цілі. Дослідниками Балабановою Л.В. та Стельмашенко О.В. було запроваджено такі два підходи щодо аналізу стратегічного набору:

– *аналіз відповідності кадрової стратегії місії підприємства*, що передбачає використання таких індикаторів: відповідність кадрової стратегії сфері діяльності підприємства; ступінь задоволення запитів персоналу; відповідність стратегії стану зовнішнього середовища; відповідність потенціалу підприємства; реалістичність стратегії;

– аналіз відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії, що передбачає використання таких індикаторів: кількість конкурентних переваг у сфері стратегічного управління персоналом; що забезпечуються корпоративною стратегією; забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства [9].

Методику стратегічного набору зручно використовувати для попереднього контролю стратегії, на етапі розробки стратегічного набору та під час поточного контролю та коригування свої дій.

Розробляючи стратегію управління персоналом, до неї застосовують ряд послідовних вимог: спроможність задовольнити поточні і передбачати майбутні потреби організації; відповідність існуючій або бажаній культурі організації; спроможність змінити характер або напрямок розвитку бізнесу [11].

Висновки

1. Трудовий потенціал включає в себе функціональну, соціально-демографічну та професійну складову. Для підвищення трудового потенціалу можна застосовувати як екстенсивне зростання, так і інтенсивне, які відрізняються якісною та кількісною ознакою. Важливу роль відіграє кадрова стратегія підприємства, яка має органічно корелювати з діловою стратегією, довгостроковими і поточними цілями. Кадрова стратегія може бути як підлеглою, так і сполученою стосовно стратегії організації у цілому, у будь-якому випадку вона орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії.

2. Ефективними методами управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є методика формування стратегічного набору, матриця вибору альтернативних варіантів стратегій управління персоналом та моніторинг конкурентних переваг управління персоналом.

3. Вибір того чи іншого напрямку у формуванні трудового потенціалу підприємства є важливим фактором успіху і передбачає здійснення багатокритеріального вибору на основі зовнішніх умов та внутрішніх ресурсів. Зазвичай досить важко віднести конкретне підприємство до якогось типу за ознакою його кадрової стратегії, адже існує безліч змішаних типів стратегій. Слід мати на увазі, що вагомий вплив на кадрову політику підприємства чинять структура розподілу власності та характер інноваційної діяльності.

Список використаної літератури:

1. Норд Г.Л. Окремі методологічні підходи до конкретизації поняття кадрового потенціалу регіону (2001). - [Електронний ресурс] . - <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/naukpraci/economy/2001/9-1-14.pdf>
2. Економіка праці. Завіновська Г. Т. – [Електронний ресурс]. - <http://studentbooks.com.ua/content/view/128/39/1/5>
3. Экономико-правовая библиотека. Глава 3. Управление персоналом. - [Електронний ресурс]. - http://www.vuzlib.net/mzed_k/3.htm
- Карпенко Т.В. Теоретичні засади формування та використання кадрового потенціалу у національних економіках (2010). - [Електронний ресурс]. - http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_43/statti/9.pdf
4. Матрица Портера. - [Електронний ресурс]. - <http://www.strategplann.ru/strategic-matrix/matrix-porter.html>

5. Жук. Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики (2011). - [Електронний ресурс]. - http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2011_1/WORLD_ECONOMY_AND_INTERNATIONAL/003.pdf
6. Лисак У. Управління персоналом у США/ У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. - № 09 (99). – С. 78 – 80.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. –351 с.
8. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія/ Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна; М-во освіти і науки України, ДонНУЕТ. – Донецьк, 2009. – 402 с.
9. Фоломкіна І.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічних наборів торговельних підприємств. Торгівля і ринок України. Тем. Зб. Наук. Праць з проблем торгівлі. Вип. 21. – Донецьк, 2006, с. 331 – 340.
10. Лиходедова О.В. Формування стратегічного набору щодо управління персоналом підприємств (2010). - [Електронний ресурс]. - http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mdtss/Economica/2010/R2%5CR2S17.pdf

Стаття надійшла до редакції 19.03.2012

К вопросу эффективной политики привлечения кадров для управления конкурентоспособностью предприятия

Черненко Н.А., Осталецкий В.Б.

Национальный технический университет Украины «КПИ»

В статье авторами исследованы основные аспекты организации привлечения и управления персоналом для обеспечения его конкурентоспособности на рынке. Рассмотрены подходы к формированию персонала в ведущих странах мира, в частности японский, американский и европейский стили работы с персоналом. Приведены методики управления персоналом.

Ключевые слова: аспекты, методика, управления.

About effective policy of attraction staff for competitiveness management of enterprise

Chernenko N.A., Ostaletskiy V.B.

National Technical University of Ukraine «KPI»

The article investigates the main aspects of involvement staff to ensure its competitiveness in the market. The are approaches to the formation of staff in leading countries, including Japanese, American and European styles. Listed the methods of personnel management.

Keywords: aspects, methods, management.