

Бірбіренко С.С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та корпоративного управління

Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Мацан Т.М., студентка

*Навчально-наукового інституту «Економіка та менеджмент»
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Бірбіренко С.С., Мацан Т.М. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах. У статті розглянуто питання розвитку і використання ключових компетенцій персоналу сучасного підприємства, зокрема оператора поштової сфери. Встановлено, що в сучасних ринкових умовах саме через розвиток ключових компетенцій працівників можливо сформувати ефективну стратегію управління персоналом підприємства.

Ключові слова: стратегія, управління, компетенція, компетентність, людські ресурси, людський капітал, поштова сфера.

Бирбиренко С.С., Матсан Т.Н. Стратегия управления персоналом предприятия в современных рыночных условиях. В статье рассмотрены вопросы развития и использования ключевых компетенций персонала современного предприятия, в частности оператора почтовой сферы. Установлено, что в современных рыночных условиях именно с помощью развития ключевых компетенций работников можно сформировать эффективную стратегию управления персоналом предприятия.

Ключевые слова: стратегия, управление, компетенция, компетентность, человеческие ресурсы, человеческий капитал, почтовая сфера.

Birbirenko S.S., Matsan T.M. Personnel management strategy of the enterprise in the current market conditions. The article deals with the development and use of key competencies of the staff of a modern enterprise, in particular, the postal operator. It has been established that in the modern market conditions it is possible to form an effective strategy for managing the personnel of an enterprise using the development of key competencies of employees.

Key words: strategy, management, competence, human resources, human capital, postal operator.

Постановка проблеми. Сучасна побудова ринкового середовища в Україні характеризується активізацією інтеграційно-інноваційних процесів, унаслідок чого підвищується необхідність використання інформаційних технологій, що, своєю чергою, вимагає підвищення вимог до якості передачі інформації. Стрімкий інноваційний розвиток особливо актуальний для поштової сфери, яка має соціальне значення серед сфер діяльності в економіці країни й яка здійснює безпосередній вплив як на розвиток державних структур, так і на успішне протікання бізнес-процесів.

Поштове виробництво характеризується трудомістким характером, що, своєю чергою, вимагає змін у соціально-економічній політиці управління персоналом, який як один із найголовніших ресурсів підприємства здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги і досягати кращих результатів діяльності за умови відповідного рівня його компетентності. Таким чином, підтримка стійкої конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку протягом тривалого часу вимагає від його керівництва розроблення комплексу дій із формування необхідних

компетенцій персоналу. Для цього підприємству необхідно розробити власну (з урахуванням специфіки діяльності) стратегію управління людськими ресурсами, яка буде зосереджена на системному обґрунтуванні вибору та ідентифікації ключових компетенцій працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання літературних джерел дало змогу визначити велике коло науковців, що займаються питаннями як стратегії розвитку підприємства, так і стратегії управління персоналом підприємства. Серед найвідоміших – А. Маслоу, Л. Спенсер, С. Спенсер, І. Ансофф, Л. Портер, Е. Лоулер, Ф. Тейлор, М. Мескон, М. Армстронг, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд, О. Грішнова, В. Єфремов, В. Воронкова, Л. Дибкова, Є. Маслов, О. Олейнікова та ін. Особливий інтерес представляють праці вчених, що займаються питаннями стратегічного управління персоналом саме поштової сфери, серед яких – В. Орлов, О. Князева, К. Столярська, І. Лебедева та ін.

Однак, незважаючи на незаперечну позитивну оцінку означених досліджень, має місце наявність

значного кола невирішених питань, пов'язаних із визначенням, розвитком і використанням ключових компетенцій під час формування стратегії управління персоналом підприємства.

Викладене вище, а також об'єктивна необхідність поглиблення теоретико-методичних і прикладних основ формування стратегії управління персоналом підприємства поштової сфери зумовили актуальність вибраної теми.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретико-методологічних рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом оператора зв'язку (зокрема, підприємства поштової сфери) в умовах побудови ринкових відносин в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах концепції людських ресурсів великого значення набуває питання визначення складу якостей працівників, які забезпечують високу ефективність їхньої роботи та перетворюють людські ресурси підприємства на джерело стійкої конкурентної переваги.

О.А. Грішнова [1] визначає сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці, становлять основу конкурентоспроможності працівників та в кінцевому підсумку забезпечують конкурентоспроможність

підприємства як «якість робочої сили». Вона виокремлює два складника якості робочої сили:

– кваліфікація працівника: загальна освіта, професійні знання, компетентність, професійні навички та виробничий досвід;

– особисті та ділові риси працівника: фізичні характеристики (стан здоров'я, вік та ін.), розумові здібності, мотивованість, інноваційність, професійна придатність та мобільність, спеціальні нахили, інтереси, характер, здатність навчатися, відповідальність та дисциплінованість, працездатність, витривалість.

Аналогічної точки зору стосовно значення якостей працівників дотримується й В.Г. Воронкова [2] розподіляючи якісні характеристики працівників так:

– наявність конкретних знань і професійних навичок у певній сфері діяльності;

– певні професійні особисті інтереси, намагання зробити кар'єру;

– потреба в професійній та особистій самореалізації;

– наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей для конкретної професійної діяльності.

Своєю чергою, у сучасних умовах, уважає відомий учений у галузі економіки праці Д.П. Богиня, зростає значення «...володіння суміжними професіями, здатності до освоєння нових знань, нової техніки і технології, економіко-правової і політичної поінформованості, ініціативності, високих ділових якостей, неординарності у прийнятті рішень, прагнення до підтримки трудової дисципліни в колективі, а також здатності до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів» [3, с. 138].

До недоліків розглянутих пропозицій слід віднести розбіжності у складі якісних характеристик працівника, а також присутність у переліку поряд з якостями чинників, що їх визначають.

Так, компетентність залежить від рівня кваліфікації працівника, а професійні навички формуються у процесі набуття виробничого досвіду. Професійні знання й навички певного працівника залежать від його особистих психологічних, інтелектуальних та фізичних рис.

Окрім того, відсутні будь-які рекомендації щодо оцінки згаданих характеристик. Все це ускладнює їх практичне використання в процесі управління персоналом.

Більш конструктивним у цьому сенсі вважаємо компетентнісний підхід, який з'явився на Заході у вісімдесятих роках минулого сторіччя та активно використовується в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Цей підхід базується на існуванні тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях та ефективністю роботи.

Ми цілком згодні з твердженням прибічників компетентнісного підходу щодо доцільності використання результатів аналізу компетенцій у процесі найму й відбору, а також розвитку працівників та їх винагороди.

Однак практичне використання цього підходу потребує, на нашу думку, попереднього вирішення такого питання методологічного характеру, як установлення відповідності між складом компетенцій та ключовими видами робіт (функцій, бізнес-процесів), що закріплюються за певними посадовими особами, функціональними групами та підприємством у цілому.

Допоміжну, але дуже важливу роль у комплексному процесі розвитку персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу відіграють процеси розроблення моделей компетенцій для підприємства у цілому, окремих функціональних груп та ключових посад, а також оцінки компетенцій персоналу.

Враховуючи вищевикладене та спираючись на схему життєвого циклу людських ресурсів, ми вважаємо за доцільне розглядати в подальшому комплексний процес розвитку людських ресурсів як сукупність процесів формування, підтримки й підвищення компетенцій персоналу підприємства та пропонуємо таку графічну модель цього процесу (рис. 1).

Таким чином, основні положення концепції управління людським капіталом на засадах компетентнісного підходу полягають у такому:

1) сукупність якісних характеристик працівника – здоров'я, знань, вмінь, мотивації тощо, які сформовані й розвинуті в результаті інвестицій та цілеспрямовано використовуються в процесі виробництва, становлять людський капітал;

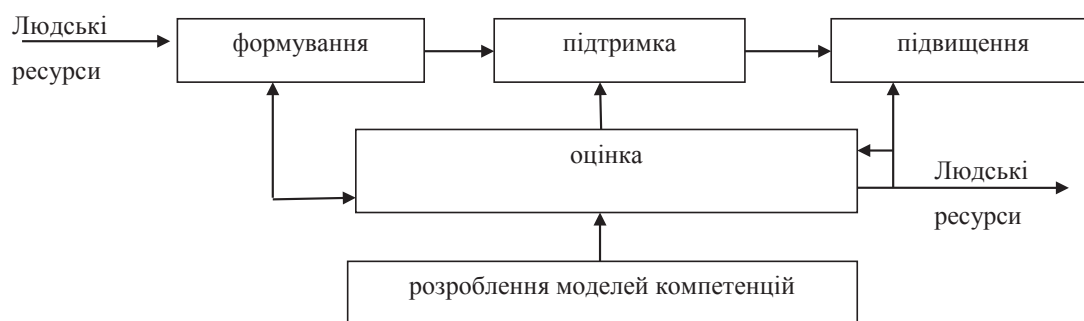


Рис. 1. Процес розвитку людських ресурсів підприємства (компетентнісний підхід)

2) людський капітал у сучасних умовах розглядають як основний актив підприємства; інвестиції в людський капітал підвищують конкурентоспроможність підприємства;

3) прийняття управлінських рішень щодо формування й розвитку людських ресурсів необхідно здійснювати з використанням вартісних критеріїв, з урахуванням того, що саме працівники створюють вартість, забезпечуючи досягнення цілей підприємства;

4) кадрова служба підприємства є стратегічним партнером його керівників у вирішенні завдань створення доданої вартості.

Слід зауважити, що загальним недоліком розглянутих концепцій є нечіткий розподіл функцій керуваної та керуючої систем, тобто поєднання безпосередньо кадрової роботи з процесом управління нею.

Це ускладнює визначення складу та змісту бізнес-процесів управління персоналом, не дає змоги врахувати їхню специфічність та запровадити ефективні методи виконання, тобто знижує ефективність управління персоналом. Усе це зумовлює необхідність формування ефективної стратегії управління персоналом підприємства.

У деяких публікаціях вітчизняних та закордонних науковців стратегія трактується як визначення напрямів та способів дій, поведінки підприємства, шляхів досягнення його довгострокових цілей.

В основі цього підходу лежить точка зору І. Ансоффа [4], згідно з якою стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими менеджери підприємства керуються у своїй діяльності.

Визначимо стратегію розвитку людських ресурсів підприємства як прийняті керівництвом шляхи та способи діяльності щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємства для підвищення ефективності його роботи.

Оскільки існує декілька можливих шляхів досягнення цієї мети, що базуються відповідно на традиційному або компетентнісному підході до певних груп та окремих посадових осіб, які становлять персонал підприємства, доцільно передусім визначити загальну стратегію розвитку людських ресурсів.

Своєю чергою, багатофункціональний характер діяльності з розвитку людських ресурсів потребує розроблення окремих стратегій формування, вико-

ристання та розвитку персоналу. Ці стратегії повинні забезпечити реалізацію загальної стратегії розвитку людських ресурсів.

Реалізація традиційної стратегії розвитку людських ресурсів передбачає використання професійно-кваліфікаційного розподілу робіт та працівників для розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів кваліфікації, планування додаткової потреби в кадрах, планування заробітної плати, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо.

Реалізація традиційної стратегії характеризується вузьким діапазоном матеріальних стимулів, однаковим розміром базової заробітної плати та рівномірним розподілом преміального фонду серед працівників підприємства, що віднесені до однієї професійно-кваліфікаційної групи.

Відбір здійснюється на основі відповідності претендента професійно-кваліфікаційним вимогам вакантної посади, іноді додатково враховується стаж роботи.

Головною перевагою традиційної стратегії є достатня відпрацьованість методичного супроводження процесу її реалізації, що є важливим аргументом на захист її широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах.

Найсуттєвіший її недолік пов'язаний із тим, що розподіл робіт та працівників за професійно-кваліфікаційними ознаками та їх спеціалізацією за видами діяльності не дає змоги врахувати в процесі управління персоналом вплив окремих працівників і функціональних груп на створення споживчих цінностей, які підприємство пропонує клієнтам. Таким чином, зв'язок між характеристиками працівників та кінцевими результатами їхньої діяльності ігнорується.

Успішна стратегія розвитку персоналу підприємства потребує диференційованого підходу до розвитку окремих категорій працівників виходячи з тієї ролі, яку вони відіграють у процесі створення споживчих цінностей для клієнтів.

Проведений аналіз дає можливість зазначити, що нині у сфері поштового зв'язку спостерігається еволюція від фрагментарного підвищення кваліфікації працівників до системного розвитку людських

ресурсів. На підприємствах галузі забезпечується періодичність підвищення кваліфікації персоналу (один раз протягом п'яти років). Стрімкий розвиток сучасних технологій зв'язку орієнтує керівників на більш активну діяльність із питань навчання персоналу, примушує планувати витрати, необхідні для забезпечення проведення навчання, створювати умови для занять працівників самоосвітою. Необхідно забезпечити безперервний розвиток компетенцій працівників відповідно до вимог технологій та сучасних бізнес-стратегій.

Один зі шляхів досягнення високих результатів – прийти до них через ефективне керівництво. Саме лінійні менеджери знаходяться між вищим керівництвом і виконавським персоналом, саме вони передають імпульс стратегічного розвитку безпосереднім виконавцям. Сьогодні ключове завдання – це розвиток лінійних менеджерів організацій. Від професіоналізму лінійних керівників залежить не

тільки те, як виконавці будуть надавати послуги зв'язку користувачам, а й формуватимуть потреби в послугах. Під час визначення видів та методів необхідного для них професійного розвитку необхідно здійснювати оцінку їхніх ключових компетенцій.

Висновки. Підтримка конкурентних переваг компанії протягом тривалого часу потребує від її керівництва своєчасних дій щодо зміни або коригування її базової стратегії, тобто стратегії формування портфелю видів діяльності (товарів, послуг) компанії і конкурентних стратегій за кожним із них. Ці зміни повинні відповідним чином відбиватися в стратегії розвитку людських ресурсів компанії. Для реалізації ефективного розвитку персоналу необхідно розробляти та постійно оновлювати показники професійної діяльності та моделі особистісних компетенцій працівників

Саме через розвиток ключових компетенцій працівників можна досягти встановлених показників у роботі.

Список літератури:

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці; 2-е вид., стереотип. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предис. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.