

Стратегічне управління персоналом підприємства

У статті розглянуто систему управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому. Підвищення ефективності діяльності підприємства є основою стратегічного потенціалу, який впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Ключові слова: персонал, система управління, стратегія, цілі організації, модель управління, потенціал.

В статье рассмотрена система управления персоналом во взаимосвязи со стратегией развития предприятия и стратегией управления персоналом предприятия. Повышение эффективности деятельности предприятия является основой стратегического потенциала, который влияет на его конкурентоспособность, определяет направления последующего развития.

Ключевые слова: персонал, система управления, стратегия, цели организации, модель управления, потенциал.

In the article control system by a personnel is considered in intercommunication with strategy of development of enterprise and strategy of management of enterprise a personnel. An increase of efficiency of activity of enterprise is basis of strategic potential, which influences on his competitiveness, determines directions of subsequent development.

Keywords: staff management system, strategy, organizational goals, model management capabilities.

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Будь-яка стратегія має бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

Постановка проблеми. Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлено як управління його кадровим потенціалом. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячено багато досліджень. Стратегічне управління персоналом розглядали такі науковці та практики, як Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський тощо. Проте й досі не втрачають своєї актуальності питання щодо розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Метою статті є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється його спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;



Рисунок 1. Цілі та шляхи реалізації стратегії управління персоналом

- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [3, с. 28].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169]. Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах. Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливої дії чинників зовнішнього середовища і тенденцій розвитку ринку праці, можливостей ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, своєю чергою, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 169–170]. Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організацією. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій – стратегії управління організацією. Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [5, с. 21–23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Кожному варіанту стратегії управління організацією відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [5, с. 78]. Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, своєю чергою, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу, для підвищення продуктивності праці і фінансо-



Рисунок 2. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [4, с. 15]

вого стану в цілому необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [5, с. 147].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються кри-

терії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства

Основні елементи, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства наведено на рис. 2.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [5, с. 134].

Висновки

Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників. Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність. Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки роботою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій. От-

же, основний науковий результат дослідження полягає у чіткому окресленні взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства та розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Список використаних джерел

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

2. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

4. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).

5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

УДК 346.5:351.862.6(045)

Т.Б. ШИРА,

к.е.н., доцент кафедри книгознавства і комерційної діяльності, Українська академія друкарства

Кадрова безпека: методичні засади гарантування

У статті, беручи до уваги сучасні тенденції розвитку світової економіки, обґрунтовано пріоритетність розроблення методичного забезпечення для гарантування кадрової безпеки як однієї з найбільш важливих складових економічної безпеки. Визначено пріоритетні напрями гарантування кадрової безпеки, які передбачають як ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх загроз, удосконалення процесу управління персоналом та створення сприятливих умов для саморозвитку працівників, так і профілактику правопорушень з боку персоналу.

Ключові слова: кадрова безпека, персонал, загроза, потенціал.

В статье, учитывая современные тенденции развития мировой экономики, обоснована приоритетность разработки методического обеспечения для обеспечения кадровой безопасности как одной из наиболее важных составляющих экономической безопасности. Определены приоритетные направления обеспечения кадровой безопасности, предполагающие как идентификацию внутренних и внешних угроз, совершенствование системы управления персоналом и создание благоприятных условий для саморазвития работников, так и профилактику правонарушений со стороны персонала.

Ключевые слова: кадровая безопасность, персонал, угроза, потенциал.

This paper, taking into account current trends in the world economy, justified the priority development of methodical maintenance to ensure personnel safety as one of the most important components of economic security. The priority areas of personnel security guarantee, which involve both the identification of internal and external threats, improve HR processes and enabling environment for self-development workers and crime prevention on the part of staff.

Keywords: personnel safety, personnel, threat potential.

Постановка проблеми. В умовах формування в світових масштабах нової економіки – економіки знань усе більш важливу роль починають відігравати не традиційні ресурси, а нелімітовані, тобто інформація і знання, що супроводжується необхідністю збільшення внеску людського та інтелектуального потенціалу. В економіках провідних країн світу, зокрема американській, уже сьогодні половина ВВП припадає на інформаційний сектор, а люди з досвідом та відповідними вміннями виконують роль рушійної сили у розвитку суспільства.

У відповідності до пріоритетів економіки знань – людський капітал персоналу компанії є одним із найважливіших її ресурсів. По-перше, злагоджена команда професіоналів може стати одною з серйозних конкурентних переваг компанії, по-друге, кадри – це і є власне компанія, але головне, людський капітал є джерелом знову створеної, додаткової вартості. Звідси ефективне використання нелімітованих ресурсів, яке можливе лише за умови створення сприятливого клімату, який передбачає забезпечення безпеки, уможливує розвиток кожного конкретного суб'єкта господарювання, а в сукупності й національної економіки. Гарантування економічної безпеки, а в її складі – кадрової безпеки, за умови розроблення відповідного методичного забезпечення, покликано захистити всіх працівників від дії зовнішніх та внутрішніх загроз, а для підприємства – уможливити зростання ефективності використання людського капіталу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Значний внесок у формування теоретичної бази створення системи економічної безпеки на мікрорівні зробили такі науковці, як О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Білько, Н. Вавдіюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак–Таранушенко, С. Покро-