

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ HR MANAGEMENT STRATEGIES FOR MODERN ENTERPRISES

УДК 821.161.3

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-34>

Малтис В.В.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри управління

персоналом і маркетингу

Запорізький національний університет

Шевченко М.С.

студентка

Запорізький національний університет

У статті зроблено порівняльний аналіз сучасних стратегій та тлумачень основних понять у сфері управління кадрами. Саме різниця між цими стратегіями є найбільш актуальною темою для науковців сьогодні. Нині є нагальна потреба у фахівцях, що володіють сучасними глибокими знаннями в галузі управління персоналом, особливо в системі управління економікою, насамперед в організаціях основної ланки, де відбуваються суттєві зміни в управлінні організацією загалом і системі управління персоналом зокрема. Стратегічне управління та навчання персоналу покликане забезпечувати як ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, так і взаємодію людини з організацією. Стратегії управління персоналом – процеси, які націлені на формування конкурентоспроможного колективу, що виконує завдання підприємства незалежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ключові слова: людські ресурси, управління персоналом, стратегічне управління, стратегії управління персоналом.

В статье сделан сравнительный анализ современных стратегий и толкова-

ний основных понятий в области управления кадрами. Именно разница между этими стратегиями является наиболее актуальной темой для ученых современности. Сегодня существует настоятельная потребность в специалистах, владеющих современными глубокими знаниями в области управления персоналом, особенно в системе управления экономикой, в первую очередь в организациях основного звена, где происходят существенные изменения в управлении организацией в целом и системе управления персоналом в особенности. Стратегическое управление и обучение персонала призвано обеспечивать как эффективное взаимодействие организации с внешней средой, так и взаимодействие человека с организацией. Стратегии управления персоналом – процессы, которые нацелены на формирование конкурентоспособного коллектива, выполняющего задачи предприятия независимо от изменений во внешней и внутренней среде.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, стратегическое управление, стратегии управления персоналом.

The article provides a comparative analysis of modern strategies and interpretations of basic concepts in the field of human resources management. The difference between these strategies is the most relevant topic for scientists and researchers today. Since, at the moment, there is an urgent demand for specialists with up-to-date knowledge in the field of human resources management, especially large in the system of economic management and, first of all, in the organizations of the basic link, where there are significant changes in the management of the organization as a whole and the system human resources management in particular. Human resources are the most important link in the work of any enterprise or company. And of course, human resources are a core element of any field of management. The employees are people, who was hired by managers. Every employee is characterized by a challenging complex of individual qualities. The essence of management lies in the competent motivation to accomplish the tasks and goals set by the company. Human resources management is the purposeful activity of enterprise management, as well as the heads and specialists of divisions of the human resources management system, which includes the development of the concept and strategy of human resources policy and methods of human resources management. Entering into interaction with an organization, a person is interested in various aspects of this interaction, concerning what he should sacrifice for the interests of the organization, what, when and in what volumes he should do in the organization, in what conditions to function, with whom and how much time to interact, which organization and what it will give him or her. The satisfaction of a person with the interaction with the enterprise, his attitude towards him and his contribution to the activities of the enterprise depend on this and a number of other factors, first of all, from the strategic management. The strategic management and education of personnel are intended to provide both effective interactions of the organization with the external environment and mutually beneficial interaction of the person with the organization. Human resources management strategies as processes aimed at forming a competitive team that fulfills the task of the enterprises regardless of changes in the external and internal environment.

Key words: human resources, hr management, strategic management, hr management strategies.

Постановка проблеми. Нині потреба у фахівцях, що володіють сучасними глибокими знаннями в галузі управління персоналом, особливо велика в системі управління економікою, насамперед в організаціях основної ланки, де відбуваються суттєві зміни в управлінні організацією загалом і системі управління персоналом зокрема. Основне навантаження в реалізації цих змін несуть фахівці з управління персоналом, тому саме від того, наскільки повно і міцно вони будуть озброєні такими знаннями і, головне, наскільки вміло, ефективно вони зможуть застосовувати їх на практиці, залежить те, як організації адаптуються (вже сьогодні) до умов і вимог ринку і як вони досягають поставленої перед собою мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До теми стратегії управління кадрами останній час звертаються багато авторів як у науковому кон-

тексті, так і в прикладному. Дуже часто провести ризику між такими підходами неможливо.

Виокремлювати авторів, які зверталися до теми, не будемо, а зробимо порівняння підходів початку століття та сьогоднішніх тлумачень. Саме різниця між ними і є найбільш цікавою для науковців сьогодні та відкриттям для підприємств, які використовують старі наукові підходи у сучасних змінюваних умовах.

Постановка завдання. Метою дослідження, результати якого наведені в цій статті, є визначення сучасного тлумачення стратегій управління кадрами на підприємстві, проведення аналізу та порівняння сучасних теорій із теоріями 20-го століття. Тобто у статті будуть розглянуті теоретичні основи управління персоналом, кадрова політика як основа формування стратегії управління персоналом, класифікація стратегій управління

персоналом, особливості вибору та реалізації вибраної стратегії на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність управління підприємства, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розроблення концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом [1].

Стратегічне управління покликане забезпечувати як ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, так і взаємодію людини з організацією.

Вступаючи у взаємодію з організацією, людина цікавиться різними аспектами цієї взаємодії, що стосуються того, чим вона повинна жертвувати заради інтересів організації, що, коли і в яких обсягах вона повинна робити в організації, в яких умовах функціонувати, з ким і скільки часу взаємодіяти, що буде давати їй організація тощо [2]. Від цього і низки інших факторів залежить задоволеність людини взаємодією з підприємством, її ставлення до нього і її внесок у діяльність підприємства.

Саме внесок людини у діяльність підприємства є основою подальшого аналізу його ефективності та оцінки у вигляді оплати праці. Проте «на вході» відбувається недостатня ідентифікація можливого внеску працівника в діяльність підприємства. Часто ігнорований нині показник «трудова потенціал» вбирає в себе не тільки вплив працівника на процеси у виробництві, а й його майбутній вплив у разі потреби та залучення.

Трудова потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [3].

Трудова потенціал працівника не є величиною постійною, він може змінюватися у бік як збільшення, так і зменшення. Накопичені в процесі трудової діяльності творчі здібності працівника підвищуються в міру засвоєння нових знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці. Але вони можуть знижуватися через посилення режиму роботи, погіршення здоров'я тощо.

Розкриття можливостей трудового потенціалу для усунення негативних наслідків у конкурентній боротьбі, забезпечення нормальних умов у процесі трудової діяльності персоналу, стимулювання результатів трудового колективу, а також відтворення і використання трудового потенціалу підприємства.

Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства передбачає розроблення раціональної системи стимулювання праці, під якою розуміють сукупність свідомо створених умов праці, які мають форму матеріальних і моральних стимулів для досягнення стратегічних цілей компанії і впли-

вають на поведінку працівника. Основними мотиваційними чинниками є: рівень заробітної плати та додаткових виплат; умови праці; гарантія зайнятості; трудова політика підприємства; характер міжособистісних відносин і стиль роботи керівників; змістовність праці; відповідальність і самостійність працівників; їхнє професійне просування; саморозвиток працівників [4].

Тепер перейдемо безпосередньо до поняття «стратегія».

Поняттям «кадрова стратегія», як правило, охоплюється сукупність основних моделей, уявлень і принципів, які застосовуються в роботі з кадрами організації. Вважається, що метою кадрової стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Щодо зовнішнього середовища організації можуть реалізовувати відкриту або закрити кадрову стратегію. У першому разі йдеться про те, що організація комплектує свій склад (незалежно від рівня відповідальності) за рахунок зовнішніх джерел. Закрита кадрова стратегія характерна для організацій, що спеціалізуються (за винятком технічних посад) виключно на внутрішніх джерелах комплектування кадрів [5].

Проте такий дуже поширений у науці підхід не дає можливостей для розвитку підприємства в сучасних умовах. За такого підходу ми звертаємо увагу виключно на джерело поповнення кадрів, а не на розкриття його потенціалу вже в процесі роботи. Це перетворює будь-яке виробництво на конвеєр із переробки кадрів за відкритою стратегією – тих, яких знайшли зовні, за закритою – тих, кого навчили на самому виробництві.

У будь-якому разі така класифікація нині не відповідає комплексним завданням розвитку компанії, на якій би стадії розвитку вона не перебувала.

І ми знаходимо поціновувачів нашого варіанту.

Блог HR Gelios тлумачить стратегії управління персоналом як процеси, які націлені на формування конкурентоспроможного колективу, що виконує завдання підприємства незалежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Таким чином забезпечується розвиток організації, а головне – стає можливим варіант досягнення довгострокових цілей.

Кадрова політика кожної організації націлена на:

- забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, що мотивує персонал на більш продуктивну роботу.

- формування, а також використання власних методик навчання колективу з метою поліпшення навичок роботи;

- підтримку працівників із психологічного боку, що необхідно в разі різних змін на підприємстві

(аварія на виробництві, переміщення офісу, внутрішньоколективні конфлікти та інше).

За такого підходу вже стратегії ми можемо класифікувати так:

- стратегія інновацій,
- поліпшення якості,
- стратегія лідерства.

Стратегія інновацій розрахована на тісну роботу в колективі. У тому разі, якщо компанія вибрала цей вид управління, менеджери зобов'язані дати персоналу роботу, яка розвине нові навички, необхідні для ведення робочого процесу на іншій посаді. До переваг такої стратегії належить кар'єрне зростання, а також розвиток, що стає можливим за рахунок отриманих умінь. Серед особливостей компаній, які вибрали інноваційний вид управління, зазначимо таке:

- розвинена здатність вести роботу в середовищі невизначеності;
- кожен із співробітників володіє високим творчим потенціалом;
- можливість подальшої перспективи.

Зверніть увагу, що така стратегія інновацій може прилаштовуватися до необхідної швидкості змін, фактично від революції до повільної еволюції [6].

Поліпшення якості – така HR-стратегія відрізняється більш пильною увагою до якості продукції і робочого процесу. Подібні організації уникають прийняття ризикованих рішень. Серед особливостей цієї моделі управління персоналом виділимо:

- максимальну залученість персоналу в роботу;
- безперервне навчання робочого колективу;
- принцип соціальної рівності у взаєминах із персоналом;
- детальний опис обов'язків кожного із співробітників.

Часто такий підхід слід вважати стратегією консерватизму чи навіть консервації – дуже часто компанії вибирають надуманий підхід щодо підвищення якості продукції без втручання в питання менеджменту та безпеки, що в кінцевому результаті приводить до погіршення якості самої продукції.

Ставлячи на перше місце якість продукції, повністю забувають про якість самого персоналу, хоча в теоретичному описі цієї стратегії це є «детальний опис обов'язків кожного із співробітників». На розвиток такого поєднання і спрямовані стандарти ISO 9001.

Це міжнародний стандарт якості, що оцінює організацію менеджменту в різних бізнес-структурах: заводах, холдингах, торгових центрах, підприємствах.

Він включає вісім фундаментальних принципів, які оцінює спеціальна комісія:

- орієнтацію на клієнта;
- лідерство;
- залучення персоналу;
- процесний підхід;

- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень на основі фактів;
- взаємовигідні відносини з постачальниками [7].

Таке поєднання менеджменту персоналу та управління процесами на виробництві вже не консервує сталий (поганий чи добрий) стан речей, а дає змогу підготовлено реагувати на зміни.

Стратегія лідерства – за такої стратегії робота націлена на точно визначені наперед результати, наприклад обсяги готової продукції, обсяг ринку, кількість повторних купівель тощо. Цей вид управління не має нічого спільного з ризиком, приділяється максимальна увага якості. Характерні риси такої стратегії управління:

- навчанню співробітників особливої уваги не приділяється;
- робота персоналу перебуває під постійним моніторингом;
- обов'язки певної посади описані в короткій формі.

Проте все разом дає змогу швидко наблизитися до поставленої цілі. Така стратегія є вимушеною справою, щоб досягти лідерства за визначеним показником чи обігнати іншу компанію. Постійне перебування компанії в такій стратегії «вимотує» її, приводить до «вигорання» персоналу.

Досвід різних фірм демонструє, що набагато практичніше реалізувати відразу кілька варіантів стратегічного управління. Послідовність їх використання визначається очікуваним результатом. Нині відзначається прискорення інноваційних процесів і значне зростання конкуренції. Підприємствам стає складно виділитися з натовпу своїми виробничими перевагами. У зв'язку з цим зростає потреба розвитку кадрів, розширення можливостей і подальших перспектив.

Підприємства, які приділяють роботі з персоналом мінімум належної уваги, здебільшого програють конкуренцію. Якщо не вжити заходів, бізнес піддасться небезпеці. Наявність стратегії для взаємозв'язку персоналу дає змогу вирішити питання адаптації нового співробітника, підвищити його працездатність.

Висновки з проведеного дослідження. Людські ресурси – основний елемент будь-якої сфери управління. Робочий персонал – це люди. Кожна людина характеризується непростим комплексом індивідуальних якостей. Суть управління полягає в грамотній мотивації для виконання завдань і цілей, поставлених перед компанією.

Поняттям «кадрова стратегія», як правило, охоплюється сукупність основних моделей, уявлень і принципів, які застосовуються в роботі з кадрами організації.

Стратегії управління персоналом – процеси, які націлені на формування конкурентоспроможного колективу, що виконує завдання підприємства

незалежно від змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

За такого підходу стратегії ми можемо класифікувати так:

- стратегія інновацій;
- поліпшення якості;
- стратегія лідерства.

Саме ці стратегії ми проаналізували в нашій роботі. Проте доходимо висновку, що в чистому вигляді на практиці будуть застосовані поєднання рис усіх можливих стратегій, змінюватися вони будуть у часі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслова В.М. Економіка і соціологія праці: навчальний посібник для бакалаврів. Москва: Фінансовий університет при Уряді РФ, 2014. С. 75–76. URL: https://stud.com.ua/81482/ekonomika/ekonomika_i_sotsiologiya_pratsi (дата звернення: 02.10.2019).

2. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Вінниця: ВНТУ, 2012. С. 58–59. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_4.htm (дата звернення: 04.10.2019).

3. Татарніков Е.А. Стратегічне управління підприємством: жити одним днем або планувати своє майбутнє? Москва: Альфа-Пресс, 2006.

4. Дмитрієв В.А., Журавель А.И., Шишков А.Д. Економіка залізничного транспорту. Москва, 2003. С. 225.

5. Кравчук О.І. Менеджмент персоналу: курс лекцій. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544738> (дата звернення: 03.10.2019).

6. Стратегія управління трудовим персоналом – в чому її роль. *Тренінговий журнал: веб-сайт*. URL: <http://hr-gelios.com/strategiya-upravleniya-personalom> (дата звернення: 05.10.2019).

7. Що таке ISO 9001? Бюро Верітас: інформаційне бюро. URL: https://www.bureauveritas.com.ua/home/news/what-is-iso-9001?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_did_you_know_v2. (дата звернення: 04.10.2019).

REFERENCES:

1. Maslova V.M. (2014) *Ekonomika i sotsiologiya pratsi: navchalnyi posibnyk dlia bakalavriv* [Labor economics and sociology: tutorial for bachelors]. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, p. 75–76.

2. Nebava M.I., Ratushniak O.H. (2012) *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Organization management and administration]. Vinnitsa: VNTU, p. 58–59. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_4.htm (accessed 04 October 2019).

3. Tatarnikov E.A. (2006) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: zhyty odnym dnem abo planuvaty svoje maibutnie?* [Strategic enterprise management: live one day or plan your future] Moscow. (in Russian)

4. Dmytriiev V.A., Zhuravel A.Y., Shyshkov A.D. (2003) *Ekonomika zaliznychnoho transportu* [Railway Economics] Moscow. (in Ukrainian)

5. Kravchuk O.I. *Menedzhment personalu: kurs lektsii*. [HR Management: course of lectures] URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544738> (accessed 03 October 2019).

6. *Stratehiia upravlinnia trudovym personalom – v chomu yii rol* [The strategy of labor hr management – what is its role] Training Journal: Website. URL: <http://hr-gelios.com/strategiya-upravleniya-personalom> (accessed 05 October 2019).

7. *Shcho take ISO 9001?* [What is ISO 9001?] Bureau Veritas: Information Bureau. URL: <https://www.bureauveritas.com.ua/home/news/what-is-iso-9001?> (accessed 04 October 2019).

Malyz Viktoriia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Human Resources Management and Marketing
Zaporizhzhia National University

Shevchenko Mariia

Student
Zaporizhzhia National University

HR MANAGEMENT STRATEGIES FOR MODERN ENTERPRISES

The purpose of the article. Today there is a demand for specialists which have the latest depth knowledge in the field of HR management, especially the great knowledge in the economic management system and, first of all, in the organizations of the basic link, where there are significant changes in the management of the organization as a whole and the HR management system in particular. The staff has the main responsibility for HR management in the implementation of these changes, so exactly how fully and soundly they will be armed with such knowledge and how skillfully, effectively they will be able to apply them in practice, depends on how organizations adapt to market conditions and requirements and how they achieve their goals.

The purpose of the research, the results of which are presented in this scientific work, is to determine the modern interpretation of HR strategies and their capabilities in the enterprise. Conducting an analysis and comparison of current theories with the theories of the 20th century. That is, the article will discuss the theoretical bases of human resources management, human resources policy as a basis for the formation of human resources management strategies, classification of human resources management strategies, features of the choice and implementation of the chosen strategy at the enterprise.

Methodology. The survey is based on an analysis and comparison of early-century approaches and current interpretations.

Results. The combination of HR management and process management at work no longer preserves the stable state of things but allows the companies to be prepared to respond to change.

HR resources are a core element of any field of management. Each employee is a complex of individual qualities. The point of management lies in the competent motivation to accomplish the tasks and goals set by the company. The enterprises that pay the least bit of attention to staff are losing in the competition. Failure to take action and change will put the business at risk. That is why the companies need strategies for HR management processes that are aimed at creating a competitive team that performs the tasks of the enterprise regardless of changes in the external and internal environment.

Practical implications. The availability of these strategies for the interconnection of staff in the union allows to CEO or directors to deal with problems of hiring a new employee, increase his capacity and ability to work which helps to increase the efficiency of work of the enterprise as a whole.

Value/originality. In our work, we have considered and analyzed three main strategies: innovation strategy, quality improvement strategy, leadership strategy. But we come to the conclusion that the most efficient and profitability results for every enterprise will be using the combinations of features of all these possible strategies.