

УДК 331.108

НОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ<http://orcid.org/0000-0003-3369-9738>

Шестакова Тетяна Михайлівна, старший викладач кафедри інноватики та управління, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: tatiana.schestakowa2012@yandex.ru, tel: 0969248651

Tatiana Schestakowa, Assistant Professor of Innovation and management, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: tatiana.schestakowa2012@yandex.ru, tel: 0969248651

T. Schestakowa. A new approach to the determination of the place of the HR-strategy in the general system of strategic management by the enterprise.

Some aspects of forming staffing strategy that use modern industrial enterprises are review in this article. The analysis of literary sources and real practice of management testifies that effective work of enterprise in a great deal depends on descriptions of labour resources, their ability of optimal realize main objective of productive activity – get a profit. Therefore management problems by a personnel, foremost design of strategic directions of personnel management, must be main in general control system an enterprise. It is marked that between strategy of management a personnel and organizational strategy are different variants co-operations, depending on that management strategy a personnel can be both inferior in relation to strategy of enterprise on the whole and combined with it, forming single unit. According to the offered new approach, staffing strategy of modern enterprise must become basis of forming both business strategy and all functional strategies, that is, to occupy a central place in the system of strategic management. The need to change traditional approaches of strategic personnel is confirmed by the analysis of efficiency of staffing strategy PJSC «AZOVSTAL IRON & STEEL WORKS». During realization of the staffing strategy of combine, formed in accordance with Michigan conception of strategic management of human capitals, not all work assignments with a personnel resulted in the expected results. conceptual change in the approach to design the staffing strategy, forming it on new principles will allow more actively to involve the main competitiveness factor - personnel of enterprise.

Шестакова Т. М. Новий підхід до визначення місця кадрової стратегії в загальній системі стратегічного управління підприємством.

У статті розглядаються деякі аспекти формування кадрової стратегії сучасних промислових підприємств. Аналіз літературних джерел та реальної практики управління свідчить про те, що ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від характеристик трудових ресурсів, їх здатності оптимально реалізувати головну мету виробничої діяльності – отримання прибутку. Тому проблеми управління персоналом, насамперед розробка стратегічних напрямів кадрового менеджменту, повинні бути головними у загальній системі управління підприємством. Відзначено, що між стратегією управління персоналом та організаційною стратегією існують різні варіанти взаємодії, залежно від яких стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії підприємства в цілому, так і поєднаною з нею, утворюючи єдине ціле. Згідно із запропонованим новим підходом, кадрова стратегія сучасного підприємства повинна стати основою формування як бізнес-стратегії, так і всіх функціональних стратегій, тобто займати центральне місце в системі стратегічного управління. Необхідність зміни традиційних підходів до стратегічного менеджменту персоналу підтверджена аналізом ефективності кадрової стратегії ПРАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». При реалізації кадрової стратегії комбінату, сформованої відповідно Мічиганській концепції стратегічного менеджменту людських ресурсів, не всі напрями роботи з персоналом призвели до очікуваних результатів. Концептуальна зміна підходу до розробки кадрової стратегії, її формування на нових засадах дозволить більш активно задіяти головний фактор конкурентоспроможності - персонал підприємства.

Шестакова Т. М. Новый подход к определению места кадровой стратегии в общей системе стратегического управления предприятием.

В статье рассматриваются некоторые аспекты формирования кадровой стратегии современных промышленных предприятий. Анализ литературных источников и реальной практики

управления свидетельствует о том, что эффективность работы предприятия во многом зависит от характеристик трудовых ресурсов, их способности оптимально реализовать главную цель производственной деятельности – получение прибыли. Поэтому проблемы управления персоналом, в первую очередь разработка стратегических направлений кадрового менеджмента, должны быть главными в общей системе управления предприятием. Отмечено, что между стратегией управления персоналом и организационной стратегией существуют разные варианты взаимодействия, в зависимости от которых стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии предприятия в целом, так и совмещенной с ней, образуя единое целое. Согласно предложенному новому подходу, кадровая стратегия современного предприятия должна стать основой формирования как бизнес - стратегии, так и всех функциональных стратегий, то есть занимать центральное место в системе стратегического управления. Необходимость изменения традиционных подходов к стратегическому менеджменту персонала подтверждена анализом эффективности кадровой стратегии ЧАО «МК «АЗОВСТАЛЬ». При реализации кадровой стратегии комбината, сформированной в соответствии с Мичиганской концепцией стратегического менеджмента человеческих ресурсов, не все направления работы с персоналом привели к ожидаемым результатам. Концептуальное изменение подхода к разработке кадровой стратегии, ее формирование на новых принципах позволит более активно задействовать главный фактор конкурентоспособности – персонал предприятия.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли бізнес-стратегії та технології перестають бути вирішальними факторами у конкурентній боротьбі, головним фактором розвитку підприємства стає його персонал.

Традиційно в нашій країні питання управління персоналом вважалися другорядними, керівництво більшості промислових підприємств у кризовій ситуації звертало увагу лише на економічні та технологічні проблеми виробництва. Особливості сучасного етапу розвитку економіки пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, скороченням ринків збуту, посиленням конкуренції. Згорання соціальних програм та скорочення персоналу призводять до підвищеної соціально-психологічної напруги в колективах та можливості соціального вибуху. Тому єдиним шляхом виживання підприємств є розробка нових підходів до роботи з персоналом. Радикальні зміни в системі управління кадрами можливі тільки при умові розробки кадрової стратегії підприємства, націленої на реалізацію трудового потенціалу, посилення творчого та змістовного характеру праці, підняття професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного стимулювання, організацію відповідної оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства.

Виходячи зі сказаного вище, для вітчизняних підприємств актуальним науково-практичним завданням є розробка кадрової стратегії, визначення її місця в загальній системі стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основі концепції стратегічного управління та кадрової політики лежать роботи І. Ансоффа, М. Алберта, О. С. Віханського, О. І. Наумова, А. Томпсона та А. Стрікланда, М. Мескона, Ф. Хедоури, М. Портера, Т. Ю. Базарова, А. Я. Кібанова та інших.

Проблемами стратегічного управління персоналом займалися М. Армстронг, Р. Аткинсон, Г. Беккер, Ю. Г. Одегов, Р. Веснін, С. В. Шекшня.

В даний час вітчизняна і зарубіжна теорія і практика мають у своєму розпорядженні різноманітні підходи і методи управління, які використовуються для вирішення завдань розвитку персоналу і підприємств в цілому. Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, деякі теоретичні та методологічні аспекти здійснення процесу управління персоналом розкриті не в повній мірі. До таких проблем, перш за все, треба віднести формування кадрової стратегії, а саме, її місце у загальній системі стратегічного управління організацією.

Таким чином, значимість проблеми стратегічного управління персоналом в сучасному світі, її недостатнє опрацювання у вітчизняній науці і практиці обумовлюють актуальність теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування нового підходу до визначення місця кадрової стратегії в системі загального стратегічного управління підприємством.

Результати дослідження. Висока динаміка змін зовнішнього середовища, процеси глобалізації, посилення конкуренції за ресурси і споживачів призводять до необхідності формування сучасними підприємствами довгострокових стратегій, спрямованих на підтримку стійкої конкурентоспроможності та збільшення віддачі на вкладений капітал. Без стратегічного управління підприємства не можуть розраховувати не тільки на розвиток і зростання, а й на просте утримання завойованих раніше позицій в суперництві за ресурси, частку ринку, доступ до передових технологічних рішень.

Загальна стратегія діяльності розробляється і реалізується в цілому для організації. Однак кожне підприємство представляє собою складну багатофункціональну систему, тому генеральну стратегію деталізують за допомогою функціональних стратегій, які відображають конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами [1, С. 97].

У числі найважливіших функціональних стратегій слід виділити кадрову стратегію. Стратегія управління персоналом – розроблений керівництвом підприємства пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, які враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.

Між стратегією управління персоналом та організаційною стратегією, частиною якої вона є, простежуються різні варіанти взаємодії. Відповідно до цього визначають три основні підходи, що розрізняються за ступенем прив'язки кадрової стратегії до бізнес-стратегії:

- варіант 1. Стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);
- варіант 2. Менеджмент персоналу, орієнтований на стратегію («відгалужена» стратегія персоналу);
- варіант 3. Стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси) [2].

Згідно першого підходу, під стратегічним менеджментом персоналу розуміють спостереження, аналіз і планування кількісного і якісного складу персоналу, що здійснюються в рамках стратегічного, або довгострокового кадрового планування, яке несуттєво відрізняється від традиційного визначення перспективної кадрової потреби організації.

При цьому кадрове керівництво лише реагує на організаційні рішення, але в їх розробці участі не бере. Основними адміністративними завданнями є розрахунок заробітної плати і доходів, тарифні і соціальні права. Кадрова діяльність в цьому випадку розуміється як переважно сфера соціальних і людських інтересів, які, в свою чергу, мало пов'язані з принципом економічної ефективності. У такій ролі служба персоналу функціонує незалежно від ділової активності підприємства [3].

Менеджмент персоналу, орієнтований на стратегію (МПОС) – другий підхід – використовує тільки похідні заходи для реалізації вже розробленої стратегії. Працівники служби управління персоналом (як суб'єкт) пристосовуються до дій керівництва, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

Особливості МПОС визначені в Мічиганській і Гарвардській концепціях стратегічного менеджменту людських ресурсів.

Згідно Мічиганської концепції стратегічного менеджменту людських ресурсів, стратегія в сфері персоналу виходить із організаційної стратегії і як функціональна стратегія обмежується тільки частковими фазами стратегічного управління. Тимчасові і

змістовні пріоритети в цьому випадку віддані стратегії підприємства. Роль оргструктури і стратегії персоналу – забезпечення вкладу в її реалізацію.

В Гарвардській концепції управління людськими ресурсами, на відміну від Мічиганської, робота з персоналом представлена завданням, визначеним особливим чином, проте все одно – більше наслідком, ніж вихідним пунктом стратегічних роздумів.

Стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (третій підхід) передбачає «явне, принципово інтерактивне включення персоналу як рівноцінного з іншими економічного ресурсу» [2], як самостійної проблеми в стратегічному управлінні підприємством. Позначення концепції як «стратегічно-орієнтованої», на думку авторів, підкреслює її значну відмінність від «орієнтованих на стратегію». Вона доречна, якщо менеджмент персоналу дійсно включається в стратегію підприємства як її інтегральна складова частина [2].

Таким чином, стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії підприємства в цілому (другий підхід) – рис. 1, так і поєднаною з нею, утворюючи єдине ціле (третій підхід) – рис.2.



Рисунок 1 – Місце кадрової стратегії в менеджменті персоналу, орієнтованому на стратегію

Джерело: узагальнено автором

На наш погляд, кадрова стратегія повинна не тільки бути складовою частиною загальної стратегії, але і бути основою для формування всіх інших функціональних стратегій. Розглянемо це твердження на прикладі взаємодії кадрової і екологічної стратегії.

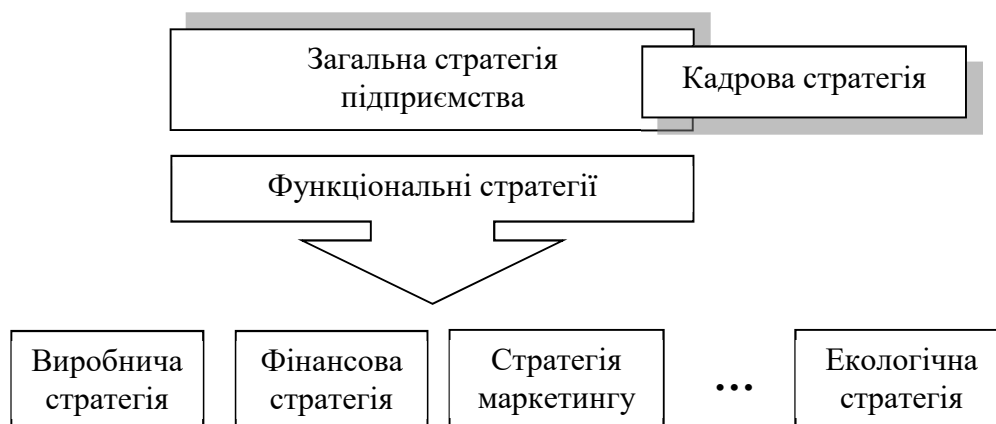


Рисунок 2 – Місце кадрової стратегії в стратегічно орієнтованому менеджменті персоналу

Джерело: узагальнено автором

В останні роки спостерігається підвищення екологічної свідомості громадськості та споживачів і посилення боротьби між підприємствами за отримання статусу «екологічно орієнтованих». Важливим фактором формування позитивного екологічного іміджу є розробка екологічної стратегії, що визначає генеральний напрямок діяльності підприємства в екологічній сфері на довгострокову перспективу і в кінцевому підсумку забезпечує досягнення намічених екологічних цілей і завдань.

Важливим питанням, пов'язаним з обґрунтуванням і розробкою екологічної стратегії підприємства, є чіткий розподіл екологічних сфер його діяльності. У загальному випадку можна умовно виділити наступні екологічні сфери діяльності: - виробництво; - товар; - працівники підприємства; - сфера комунікації.

Екологічна сфера діяльності, пов'язана з працівниками підприємства, передбачає формування відповідальності працівників, які здійснюють екологічну діяльність, а також їх підготовку і мотивацію. Ці ж завдання вирішуються і при реалізації кадрової стратегії підприємства, тобто кадрова та екологічна стратегії при вирішенні цих питань будуть перетинатися (рис. 3). Більш того, екологічні наслідки діяльності підприємства цілком і повністю визначаються діями його персоналу, робота з яким є головним завданням кадрової стратегії.



Рисунок 3 – Загальні завдання кадрової та екологічної стратегій

Джерело: узагальнено автором

Кадрова стратегія сучасного підприємства, на нашу думку, є не тільки частиною загальної стратегії. Вона є основою формування як бізнес-стратегії, так і всіх функціональних стратегій. Адже, в кінцевому підсумку, і розробкою стратегії, і її виконанням, і здійсненням всіх організаційних функцій, процесів, операцій займаються саме працівники підприємства. Тому центральне місце в системі стратегічного управління повинно належати розробці кадрової стратегії підприємства (рис.4).

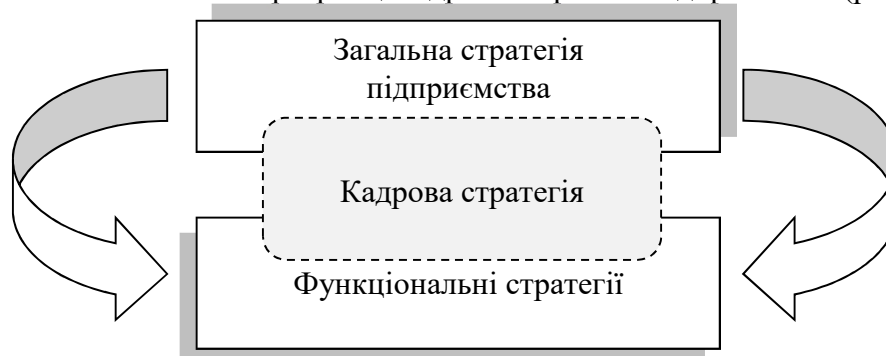


Рисунок 4 – Місце кадрової стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: запропоновано автором

В роботі проаналізовано формування кадрової стратегії сучасного промислового вітчизняного підприємства на прикладі ПРАТ «МК АЗОВСТАЛЬ» – одного з найбільших активів металургійного дивізіону Групи Метінвест. Середня чисельність робітників підприємства у 2016 р. склала 10108 осіб.

Кадрова стратегія для усіх активів Групи, у тому числі і для «Азовсталі», формується централізовано, на рівні дивізіону, та має уніфікований характер. Основні стратегічні напрями роботи з персоналом:

- оптимізація чисельності, тобто приведення у відповідність обсягів виробництва та чисельності персоналу ,

- підвищення кваліфікації та навчання персоналу,
- удосконалення системи оцінки робітників підприємства,
- розробка нових підходів до мотивації робітників,
- стимулювання інноваційної поведінки персоналу,
- розвиток корпоративної культури,
- формування сучасної соціальної політики.

Автором роботи визначено, що для розробки кадрової стратегії підприємства використаний підхід, що відповідає Мічиганській концепції стратегічного менеджменту людських ресурсів.

Аналіз виконання стратегічних ініціатив дозволив помітити ряд недоліків. По-перше, чітко досліджується підпорядкованість кадрової стратегії виробничій, тобто менеджмент персоналу не є головним пріоритетом в системі управління підприємством. Гасло: «Люди – наше головне багатство» залишається лише гаслом. По-друге, сам термін «кадрова стратегія» не має визначеної трактовки навіть у менеджерів верхньої ланки, не говорячи вже про лінійних керівників структурних підрозділів. З одного боку, ніхто не оскаржує значимість цієї кадрової стратегії, але небагато хто може зрозуміло пояснити, що вона з себе представляє і для чого вона потрібна підприємству. По-третє, уніфікований підхід щодо розробки кадрової стратегії підприємств, навіть якщо вони входять в холдинг, на наш погляд, не є доцільним. Кожне підприємство є унікальним хоча б тому, що всі вони розташовані у різних містах, мають свою історію, своє оточення, трудові традиції, культурні складові. Тому підходити до розробки кадрової стратегії на кожному підприємстві треба індивідуально, звичайно, дотримуючись централізовано визначених загальних принципів та методів. Тобто вищий рівень керівництва дивізіону повинен забезпечити методичне обґрунтування та визначити основні напрями кадрової стратегії дивізіону, а конкретні стратегії управління персоналом повинні формуватися все-таки на місцях. По-четверте, надмірна формалізація та «заорганізованість» не дозволяють отримати очікувані результати від процесу підготовки та підвищення кваліфікації робітників. Так, переваги реалізації концепції неперервного навчання на підприємствах не викликають сумніву. Однак, при складанні планів підвищення кваліфікації у підрозділах, не завжди враховують власне бажання робітників та виробничу необхідність проходження цих курсів. Далеко не всі слухачі курсів чітко усвідомлюють, для чого їм це потрібно та як використовувати нові знання у своїй роботі, тобто, відсутні як зовнішня, так і внутрішня мотивація навчання. В-п'ятих, інноваційна поведінка робітників повинна спиратися не тільки на внутрішні потреби та бажання самореалізації, а деяким чином стимулюватися зовні, тобто, керівництвом підприємства і, насамперед, матеріально. Система матеріального заохочення раціоналізаторської діяльності на підприємстві потребує вдосконалення.

Нераціональність існуючого підходу до формування кадрової стратегії підтверджують опитування керівників середнього та нижчого рівнів управління (майстри, старші майстри, заступники начальників цехів). Опитування проводилося при проходженні керівниками курсів підвищення кваліфікації на базі ДВНЗ «ПДТУ». На питання: «Що саме вас утримує на комбінаті?» всі опитувані відповіли, що

заробітна плата. Більш того, молоді працівники (віком до 30 років) не планують працювати на підприємстві довгий час, та розглядають свою роботу як тимчасову.

Ситуація, яка склалася на підприємстві, є типовою для промислових підприємств нашої країни. Механістичний підхід до управління персоналом, який був довгий час переважаючим в виробничому секторі, і зараз використовується досить широко. Зміни у діяльності підприємств, вихід з кризового стану повинні початися саме з впровадження нової філософії кадрової роботи, з розробки кадрової політики на нових методологічних засадах, з визначення відповідного місця кадрової стратегії у системі стратегічного управління підприємством.

Висновки: на основі аналізу літературних джерел та реальної практики управління великим промисловим підприємством визначено, що ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від характеристик трудових ресурсів, їх здатності оптимально реалізувати головну мету виробничої діяльності, тобто отримання прибутку.

Автором були розглянуті традиційні підходи до розробки кадрової стратегії, вказані їх недоліки при використанні в сучасних умовах. Запропоновано новий підхід до формування і реалізації кадрової стратегії, при використанні якого слід врахувати наступне:

1. Між стратегією управління персоналом та організаційною стратегією простежуються різні варіанти взаємодії, що розрізняються за ступенем прив'язки кадрової стратегії до бізнес-стратегії;

2. Кадрова стратегія повинна не тільки бути складовою частиною загальної стратегії, але і бути основою для формування всіх інших функціональних стратегій;

3. Стратегічне управління персоналом повинно бути пріоритетним напрямом в системі управління вітчизняними підприємствами;

4. Для досягнення головної мети існування підприємства, механістичний підхід до управління персоналом необхідно змінити на сучасну кадрову концепцію, орієнтовану на розкриття творчого потенціалу робітників.

Таким чином, використання нового підходу до визначення місця кадрової стратегії в загальній системі стратегічного управління підприємством дозволить більш активно задіяти головний фактор конкурентоспроможності - персонал підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васильева Н. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Н. А. Васильева, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. – М. : Юрайт, 2011 – 191 с.
2. Berthel J. Personal-Management. – Stuttgart: Verlag C.E. Poeschel, 2003.
3. Bühner R. Personal-Management. - München - Wien: Verlag R. Oldenbourg, 2005.

References (BSI):

1. Vasil'yeva N. A, Mateush T. A, Mironov M. G (2011) *Ekonomika predpriyatiya: konspekt lektsiy [The Economics of the Enterprise: a summary of lectures]*. Moscow: Yurayt [in Russian].
2. Berthel J. Personal-Management. – Stuttgart: Verlag C.E. Poeschel, 2003.
3. Bühner R. Personal-Management. - München - Wien: Verlag R. Oldenbourg, 2005.

Keywords: enterprise; strategic management; personnel; personnel strategy; functional strategy.

Ключові слова: підприємство; стратегічне управління; персонал; кадрова стратегія; функціональна стратегія.

Ключевые слова: предприятие; стратегическое управление; персонал; кадровая стратегия; функциональная стратегия.

Рецензент: Логутова Т. Г., завідувач кафедри інноватики і управління, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д. е. н., професор.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2316663>