

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

СЕЛЕЗНЬОВА Г. О.

кандидат економічних наук

Харків

Визначальною особливістю господарювання вітчизняних підприємств у сучасних умовах є високий рівень конкуренції. У цих обставинах обов'язковою умовою розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності на тривалу перспективу є компетентний персонал та створений ним інтелектуальний капітал підприємства. Враховуючи, що одним з основних принципів управління підприємством стає робота у команді, яка сприяє ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників, для формування стійких конкурентних переваг особливе значення має розробка адекватної стратегії управління персоналом, що забезпечить достатній рівень його конкурентоспроможності.

Дослідженню сутності стратегії управління персоналом та процесу її розробки присвячено значну кількість науково-практичних праць зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як М. Армстронг, Г. Деслер, С. П. Роббінс, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл, А. Я. Кібанов, Ю. Лисенко, Ю. Г. Одегов, В. А. Савченко,

М. Гусарова, С. Апенько, А. Коньшунова та ін. Проте дану проблему не можна вважати до кінця вирішеною, оскільки недостатньо дослідженими залишаються питання розробки стратегії управління персоналом компетентних організацій з урахуванням специфіки їх діяльності.

Метою статті є дослідження особливостей стратегії управління персоналом компетентної організації та визначення її основних складових.

Існують різні визначення поняття «стратегія управління персоналом» (СУП). Одним з визначень, яке найбільш повно, на погляд автора, розкриває сутність даного поняття, є визначення А. Кібанова, який розглядає стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [1].

До основних рис стратегії управління персоналом відносять її довгостроковий характер та зв'язок із стратегією організації в цілому, врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

У науковій літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій управління персоналом. Існує ве-

лика кількість імовірних стратегій залежно від признаку класифікації. Більшість авторів розрізняють напрямки СУП залежно від обраної стратегії підприємства. Тобто, сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія) [1, 2, 3 та інші], та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників) [2]. Ю. Г. Одегов використовує наступні стратегії управління персоналом [2]:

- економія витрат підприємства, пов'язаних з персоналом;
- ув'язка прогнозів потреби у персоналі з планами розвитку;
- повне забезпечення потреби власного виробництва персоналом високої якості;
- додаткові вкладення у розвиток персоналу, створення умов для його більш повного використання;
- диференційований підхід до різних груп робітників і більш гнучкий вплив на них.

Більш повні класифікації стратегій управління персоналом наведені С. Апенько і А. Коньшунною [4] та М. Гусаровою і А. Тропиніним [5]. Цікавим є підхід В. М. Коломійця, який запропонував класифікацію стратегій розвитку конкурентоспроможного персоналу за сьома ознаками: за джерелом виникнення конкурентної переваги персоналу, за способом впливу на об'єкт, за етапом розвитку трудового потенціалу підприємства, за етапом життєвого циклу підприємства, за строком здійснення, за відповідністю загальної стратегії підприємства, за джерелами інвестицій [6].

При всьому розмаїтті стратегій управління персоналом більшість авторів виділяють низку традиційних складових (функцій), які притаманні як стратегічному, так і поточному управлінню персоналом: відбір і розміщення кадрів, оцінка, мотивація, розвиток персоналу, планування переміщень. Зрозуміло, що у стратегічному контексті ці напрямки мають свої особливості. Але цей підхід можна використовувати розглядаючи стратегію управління персоналом як складову загальної стратегії організації. Для компетентних організацій основне призначення стратегії управління персоналом – це забезпечення умов формування і розвитку ключових компетенцій. У зв'язку з цим, в управлінні людськими ресурсами у стратегічному розрізі велике значення отримують такі складові, як відбір та розвиток персоналу, розвиток прихильності компанії, забезпечення налагоджених внутрішніх комунікацій.

Особливості відбору кадрів у компетентній організації виявляються, перш за все, у зміщенні акцентів з кількісних аспектів потреби у працівниках до якісних аспектів – потреби у певних компетенціях. Крім того, одна з найважливіших задач при підборі персоналу в компетентну компанію, яка вже має свою корпоративну культуру, – пошук людей, що не тільки володіють необхідними знаннями і навичками виконання роботи, але і таких, що розділяють основні її цінності. Це обумовле-

но тим, що позитивна корпоративна культура підвищує лояльність співробітників, для яких робота є життєвою цінністю. Віддані своїй організації працівники «економічно вигідні» їй: вони працюють сумлінно, самостійно, з великою віддачею, не вимагаючи негайно додаткової винагороди, тоді як за нелояльними співробітниками необхідний постійний контроль, їх потрібно додатково стимулювати, мотивувати тощо.

Корпоративна культура складає основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язано з рядом інновацій, направлених на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

За дослідженнями Російської Асоціації менеджерів, уміння створювати і розвивати корпоративну культуру, яка стимулює інновації і управління змінами, відносить до числа перших трьох пріоритетів розвитку бізнесу і – відповідно – професійних навичок лідера більшість топ-менеджерів російських компаній [7].

Корпоративна культура виявляється у вигляді тих цінностей, що розділяються членами трудового колективу, прийнятої ними філософії, ідеології управління, вірувань, норм поведінки. Носіями її є люди, й формується вона значною мірою під впливом відносин в процесі управління і, зокрема, вищого керівництва. Корпоративна культура багато в чому впливає на ступінь задоволеності умовами праці, визначає особливості поведінки працівників, їх взаємодії, стиль керівництва, колективне бачення перспектив розвитку.

Функціями корпоративної культури є формування певного образу організації та забезпечення соціальної стабільності, єдності й відданості працівників. За допомогою корпоративної культури здійснюється формування та контроль норм поведінки персоналу, найбільш доцільних з точки зору інтересів більшості учасників організації.

Організаційна культура на підприємстві, націленому на розвиток, повинна культивувати позитивне відношення до змін, прагнення до ризику, увагу до зовнішніх проблем і можливостей, прояв творчого підходу до рішення поточних і перспективних задач. У зв'язку з цим система мотивації повинна бути спрямована на підтримку ініціативності, внеску в нововведення, творчого пошуку шляхів розвитку організації, готовності управлінського персоналу йти на ризик.

Критерії відбору працівників, принципи оцінки діяльності та системи мотивації, заходи з підвищення кваліфікації персоналу обов'язково повинні відповідати корпоративній культурі підприємства. Важливу роль в процесі збереження корпоративної культури організації мають також методи соціалізації, які допомагають новим співробітникам адаптуватися до внутрішньоорганізаційного оточення.

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі розв'язання конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Реалізації корпоративної культури здійснюється за допомогою комунікації. Відсутність сильної і якісної комунікації призводить до втрати співробітниками відчуття причетності до справ компанії. Крім того комунікації відіграють велику роль у формуванні ключових компетенцій організації, оскільки передбачають участь в рішенні загальних завдань великої кількості людей і функціональних рівнів. Як правило, встановлення контактів і обмін інформацією між відділами підприємства вимагають спеціальних зусиль і уваги.

Оскільки ключові компетенції – результат колективного досвіду організації в цілому, то на підприємстві потрібно створити такі умови, які забезпечать можливість розвитку і обміну досвідом. Вирішальну роль у створенні сприятливих умов для передачі досвіду і знань грають канали навчання і засоби комунікації.

Обов'язкова умова якісного обміну інформацією – організація внутрішніх каналів комунікації між всіма підрозділами компанії. Зміни, що відбуваються в організації (реструктуризація, введення в дію нових законів і положень, проведення тренінгів, обмін досвідом, краща практика, новини, інформація від ради директорів тощо), повинні доводитися до всіх співробітників у найкоротші терміни. Оскільки комунікація – це двосторонній процес, то основним її елементом є регулярний зворотний зв'язок, який забезпечується систематичним проведенням опитів співробітників, фокус-груп, зустрічей з керівниками, «гарячих ліній» за допомогою інтернету.

Однак на підприємствах часто виникають проблеми з обміном знань та досвіду, пов'язані з наявністю низки бар'єрів (мотиваційних, організаційних, культурних, бюрократичних), що перешкоджають обміну і сприйняттю знань усередині організації [8]. Співробітникам часто бракує часу для обміну знаннями та досвідом, вони не інформовані про інтереси колег, крім того на підприємствах часто не створені технічні умови для організації обміну знаннями, відсутні винагорода і визнання керівництвом їх внеску в ефективну діяльність підприємства.

Обмін знаннями означає постійну циркуляцію інформації, яка залежно від стратегічних завдань, тактики управління і технологічних можливостей організації, може здійснюватися у наступних формах [8]:

- вербально (дискусії, «мозкові штурми», проблемні наради тощо);
- традиційно (поштові сервери і доступні обмеженій кількості співробітників директорії, проблемно-орієнтовані «чати»);
- з використанням інструментів управління знаннями, які доступні всім співробітникам компанії або тій їх частині, для яких ці знання є критичними.

Відсутність обміну знань в організаціях призводить до подвійної роботи та пошуку шляхів вирішення проблем, які вже давно вирішені.

Одна з основних функцій системи управління персоналом, яка визначає і підтримує компетенцію працівників організації на рівні, необхідному для стратегічного зростання організації – це розвиток персоналу. Розвиток і навчання персоналу служить джерелом орга-

нізаційних можливостей, що дозволяють компанії навчатися і придбавати додатковий капітал. Безперервне оновлення компетенцій і можливостей персоналу для відповідності ринковим умовам і очікуванням споживачів є основою успішної реалізації стратегії і заставою міцної конкурентної переваги компанії.

Під розвитком персоналу у науковій літературі розуміється системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Тобто основними складовими процесу розвитку персоналу є [3]:

- професійне навчання;
- виробнича адаптація персоналу;
- оцінювання та атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри робітників і фахівців (професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, формування резерву керівників).

Особливе значення для розвитку персоналу компетентної організації має використання комплексних програм навчання. В літературі виділяється чотири типи політики навчання персоналу в сучасних організаціях [9]:

- функціональна політика навчання – більшою мірою зосереджена на підвищенні кваліфікації окремих співробітників, ніж на розвиток персоналу і нарощування інтелектуального потенціалу організації в цілому;
- проблемно-орієнтована політика націлена на формування механізму вирішення проблем між функціональною взаємодією відділів і співробітників;
- перспективно-орієнтована політика навчання передбачає навчання, перш за все, топ-менеджерів і ключових фахівців, які визначають напрямки розвитку організації;
- креативна політика передбачає створення робочих груп, що самонавчаються та груп, всередині яких процес навчання дійсно є безперервним. Компанія, яка підтримує креативні навчальні проекти, що «розхитують» стереотипи організаційної поведінки, має змогу по новому поглянути на себе і на своє зовнішнє середовище.

Для компетентних організацій, в яких повинна домінувати перспективно-орієнтована або креативна політика навчання, принципово важливим є здійснення діагностики потреб у навчанні. Порівняння стратегічних намірів і цілей з можливостями компанії демонструє зону її найближчого розвитку і дає орієнтири для побудови учбових програм.

Ідентифікація, розвиток і використання ключових компетенцій для підтримки довгострокового ринкового успіху підприємства неможливо без використання мотивації, як цілісного комплексного інструментарію з перетворення потенціальних можливостей персоналу у безпосередню дію. При формуванні системи мотивації треба пам'ятати, що діяльність робітників більш ефек-

тивна, коли вони мають внутрішню мотивацію до дій і навчання (якщо тільки організація систематично не обмежує їх можливості), ніж при зовнішній мотивації за допомогою винагород.

У якості мотивуючих стимулів консультанти по управлінню знаннями пропонують [10]:

- зняти внутрішньоорганізаційні бар'єри між підрозділами для забезпечення вільного доступу до інформації;
- виявити сфери взаємовигідної співпраці для окремих працівників і груп фахівців;
- створити умови для обміну знаннями (виділити робітнику необхідний час та засоби, щоб він мав можливість поділитися найбільш цікавими ідеями і результатами своєї роботи, а також ознайомитися з ідеями своїх колег);
- ввести нові посади на підприємстві для координації обміну знань;
- розробити систему заохочення за участь в обміні знаннями;
- визначити правила використання інтелектуальних активів.

Важливо, щоб діюча система управління персоналом забезпечила відповідність між тими компетенціями, які необхідні для реалізації основної мети підприємства і співробітниками – носіями цих компетенцій.

Автором досліджені особливості системи мотивації в процесі формування і розвитку ключових компетенцій у роботі [11], де визначено, що система мотивації компетентної організації повинна включати заходи, які забезпечать:

- по-перше, зацікавленість співробітників-носіїв ключових компетенцій в практичній реалізації наявних явних і прихованих компетенцій;
- по-друге, розвиток наявних здібностей і навичок, а також формування нових, необхідних для розвитку підприємства;
- по-третє, підтримку бажання робітників поділитися своїми знаннями та досвідом.

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств характерним є достатньо низька заробітна плата навіть у висококваліфікованих працівників, що обумовлює велике значення зовнішньої мотивації. Тому у компетентних організаціях доцільно використовувати системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетенції, які мають орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці [3]. Упровадження зазначених систем обумовлене не стільки необхідністю стимулювання розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні нововведення зараз досить легко копіюються і водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу вимагається значний період.

Отже, можна зробити висновок, що в процесі формування ключових компетенцій організації, основними складовими стратегії управління персоналом є такі:

– відбір кваліфікованих працівників, які мають необхідні для підприємства досвід, знання та навички та поділяють основні цінності організації;

– розвиток персоналу, перш за все, шляхом впровадження комплексних програм навчання;

– створення корпоративної культури, що сприяє прихильності робітників організації та забезпечує можливість обміну знаннями і досвідом за допомогою розвинutoї системи комунікації;

– наявність системи мотивації, як зовнішньої (шляхом винагород), так і внутрішньої (на основі залучення до активної творчої діяльності, реалізації особистих компетенцій та ініціатив, розуміння компанією особливості кожного робітника, забезпечення можливостей зростання тощо).

Таким чином, за результатами досліджень визначено основні складові стратегії управління персоналом в процесі формування ключових компетенцій підприємства. Розробка стратегії управління персоналом відповідно до цих складових дозволить вітчизняним підприємствам підвищити ефективність діяльності й тим самим забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у майбутньому. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Управление персоналом организации: Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

2. **Одегов Ю. Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.

3. **Савченко В. А.** Управление развитием персонала: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

4. **Апенько С., Коньшунова А.** Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент.– 2007. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>.

5. **Гусарова М., Тропынин А.** Стратегия управления персоналом: понятия и классификация // Кадровик. Кадровый менеджмент.– 2009. – №7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lcstrongtower.com/strategiya_upravleniya_p.

6. **Коломієць В. М.** Альтернативні стратегії розвитку конкурентоспроможного персоналу промислового підприємства // Менеджер ДонДДУ.– 2008. – №1 (43). – С. 148 – 154.

7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amr.ru/research/review/detail.php?ID=3263>.

8. **Кусова А.** Разработка таксономий и онтологий в системах управления знаниями // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №6.– С 91 – 99.

9. **Солтицкая Т. А.** Политика обучения персонала в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – №2.– С. 155 – 174.

10. **Роббинс С. П.** Правда об управлении персоналом. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

11. **Селезньова Г. О.** Мотивация у процесі формування ключових компетенцій //Управління розвитком. – 2010. – С. 107 – 109.