УДК 658.3.07

Морозов О.Ф.
доктор техн. наук, професор
Гончар В.О.
студентка ФММ
Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *У статті розглянуто розвиток персоналу підприємства зі стратегічної точки зору. Розкрито основні складові кадрової політики організації, які повинні бути зазначені у стратегічному плані. Визначено необхідність формування системи управління розвитком персоналу. Розкрито що таке розвиток персоналу компанії та стратегічне управління персоналом. Охарактеризовано працівника, як окрему особистість, діяльність якої носить інноваційний характер, що несе вплив на ефективність діяльності підприємства і те, що не варто розглядати людський розум як керовану систему. Акцентовано увагу на залежності стратегії розвитку персоналу від маркетингової стратегії та простежено залежність кадрової політики від обраної маркетингової стратегії підприємства. Деталізовано кадрову стратегію, як складову для реалізації загальної стратегії підприємства. Обґрунтовано, що для ефективного функціонування підприємства необхідно розробити та впровадити систему мотивації персоналу, основними формами якої є матеріальна та нематеріальна.*

Ключові слова: персонал, кадрова політика, маркетингова стратегія, розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, система мотивації.

Morozov Oleksandr

Honchar Victoria

THE STRATEGIES OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT AS AN ELEMENT OF THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

Annotation *In the article it is analyzed the personnel development from a strategic point of view. It is discovered the basic components of the personnel policy of the organization, which must be specified in the strategic plan. It is determined the necessity of the formation the system of personnel development. It is revealed what personnel development and strategic personnel management are. It is characterized an employee as a separate person whose activity has an innovative character that has an impact on the effectiveness of the company and that it is not necessary to consider the human mind as a managed system. The attention is focused on the dependence of the strategy of the personnel development from the marketing strategy and it is traced the dependence of the personnel policy on the chosen marketing strategy. It is detailed the personnel strategy as part of the general strategy for the company. It is also proved that the effective operation of the business needs the development and implementation of the system of motivation, the main forms of which are material and immaterial.*

Keywords: personnel, personnel policy, marketing strategy, personnel development, strategy of the personnel development, system of motivation.

Морозов Александр Федорович

Гончар Виктория Александровна

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. *В статье рассмотрено развитие персонала предприятия со стратегической точки зрения. Раскрыты основные составляющие кадровой политики организации, которые должны быть указаны в стратегическом плане. Определена необходимость формирования системы управления развитием персонала. Раскрыто что такое развитие персонала компании и стратегическое управление персоналом. Охарактеризовано работника, как отдельную личность, деятельность которой носит инновационный характер, что несет влияние на эффективность деятельности предприятия и то, что не стоит рассматривать человеческий разум как управляемую систему. Акцентировано внимание на зависимости стратегии развития персонала от маркетинговой стратегии и*

прослежена зависимость кадровой политики от выбранной маркетинговой стратегии предприятия. Детализировано кадровую стратегию, как составляющую для реализации общей стратегии предприятия. Обосновано, что для эффективного функционирования предприятия необходимо разработать и внедрить систему мотивации персонала, основными формами которой являются материальная и нематериальная.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, маркетинговая стратегия, развитие персонала, стратегия развития персонала, система мотивации.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В умовах глобалізації економіки та розвитку інформаційного суспільства відбувається швидкий перехід на новий більш якісний етап впровадження інновацій в науці, техніці та технологіях. Тому останнім часом сформувалися абсолютно нові вимоги і до працівників, ключовими серед яких є не лише професійно-кваліфікаційні вміння, а й уміння швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, приймати правильні рішення в екстремальних ситуаціях, стресостійкість, бажання навчатися, відсутність опору змінам, дотримання корпоративної етики та налаштованість на результат. Ефективне функціонування підприємства залежить від рівня кваліфікації персоналу. Для того, щоб бути успішним не лише на внутрішньому ринку, а й мати перспективи на зовнішньому кожне підприємство повинне включати розвиток персоналу у свої стратегічні плани.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання в сфері стратегій розвитку персоналу є досить поширеними та виходять на передній план в дослідженнях таких авторів, як А.Я. Кибанов, Л.В. Балабанова, М.С. Дороніна, Л.Є. Довгань, В.В. Онікієнко, І.П. Волкова, А.Н. Полонський та інші. Актуальність даних досліджень обґрунтовується тим, що головним фактором ефективного функціонування підприємства є його персонал, який являє собою невід'ємну частину стратегічного плану.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення основних стратегій розвитку персоналу та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Провівши детальний аналіз успішних українських компаній було визначено, що одним з ключових факторів їхнього розвитку є процеси стратегічного планування. Розробка стратегічних планів на підприємстві передбачає беззаперечне включення до їх складу визначення завдань та вдосконалення кадрової політики.

До основних складових кадрової політики, які повинні бути зазначені у стратегічному плані належать:

- формування якісного кадрового складу;
- умови прийому на роботу;
- штатний розклад та структура підприємства;
- можливості та перспективи розвитку працівників [2, с.295].

На будь-якому сучасному підприємстві є необхідним формування системи управління розвитком персоналу, яка буде характеризуватися спільністю інтересів працівників та компанії, досягнення оптимального рівня продуктивності трудових процесів та впровадження дієвих методів стимулювання.

Розвиток персоналу – здійснюється службою управління персоналом на підприємстві для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників за допомогою заходів організаційно-економічного характеру [4, с.85]. Основними завданнями, які вирішує стратегічне управління людськими ресурсами є підбір працівників, який буде максимально відповідати обраній стратегії, а також створення сприятливого клімату на підприємстві, що допоможе вивести розвиток кадрового потенціалу на якісно новий рівень, усунути суперечності при делегуванні повноважень, а отже забезпечити дотримання принципу єдиноначальності.

Якщо розглянути кадровий потенціал підприємства більш детально, то стає очевидним, що він складається з певної групи індивідуумів. А отже, працівника слід розглядати як особистість, діяльність якої носить інноваційний характер, а

саме – це навчання, отримання досвіду, розвиток творчих здібностей, різного роду дослідження та аналіз отриманих результатів є складовими, під впливом яких формується інтелектуальний капітал. Результатом такої діяльності є формування індивідуальних планів, які повинні відповідати цілям підприємства, працівником якого є певна особистість. Для успішної діяльності кожне підприємство повинно здійснювати інноваційну діяльність по розвитку інтелектуального капіталу [5, с.4].

Проте, не варто розглядати людський розум як керовану систему, адже феномен прямого впливу свідомості (знань) на потужність економічних систем є щось, що не можна пояснити, залишаючись в рамках класичних економічних теорій і користуючись лише непрямими, якісними критеріями оцінки уявної складової ресурсів. Не можна це зробити навіть відносними і суб'єктивними експертними оцінками, інтегральними показниками інноваційної активності та інноваційного потенціалу людини, підприємства, галузі, країни і світової господарської системи. Не виключено, що наш розум є не просто елемент в грі так званих політекономічних «об'єктів» класичної виробничої функції, а скоріше є якість, сутність якого корениться в незвичайних і дивних особливостях об'єктивних фізичних законів, керуючих нашим світом [6, с.265].

Стратегічне управління персоналом – це процес утворення трудового потенціалу підприємства, що буде характеризуватися високою конкурентоспроможністю незважаючи на постійні зміни, що відбуваються на мікро- та макрорівні. Це дозволить компанії зберегти існування, постійно розвиватися, а також досягати цілей в довгостроковому періоді [1, с.59].

Між стратегіями розвитку персоналу та маркетинговою стратегією підприємства сформувався тісний взаємозв’язок, який характеризується прямою залежністю вибору однієї стратегії від іншої.

Стратегія росту – характеризується тим, що підприємство виходить на нові ринки, проходять процеси диверсифікації та безперервне впровадження інновацій. Дана стратегія характерна для відносно молодих підприємств, які планують за відносно короткий період зайняти лідируючі позиції на ринку та компаніям, які

зорієнтовані на застосування досягнень науково-технічного прогресу. Для молодих підприємств є характерною потреба у залученні досвідчених і в той же час висококваліфікованих кадрів, завдяки чому стане можливою реалізація ексклюзивних ідей, що буде значною конкурентною перевагою в боротьбі за лідерські позиції на ринку. Перевагами стратегії росту є те, що відбувається розвиток абсолютно нових сфер діяльності та накопичення необхідного у майбутньому досвіду.

Стратегія помірного зростання – використовується підприємствами, що характеризуються довготривалим періодом перебування на ринку, а також тим, що здійснюють свою діяльність у сферах традиційного характеру. Ця стратегія передбачає відносно низьку мобільність персоналу, а тому робиться акцент на перенавчанні та переміщенні кадрів всередині компанії. Також стратегія помірного зростання на відміну від попередньої включає в себе соціальний захист працівників.

На підприємствах окрім стратегій розвитку на практиці застосовують і стратегії скорочення, суть яких полягає у скороченні неприбуткових підрозділів. Дана стратегія найчастіше використовується в період, коли на підприємстві необхідно провести санацію. Найскладнішим процесом під час використання стратегії скорочення є звільнення та допомога у пошуку нової роботи великій кількості працівників. На підприємстві залишаються лише ті, хто швидко адаптується до нових видів роботи, а також ті, хто можуть підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчанню та перекваліфікації.

Для того, щоб реалізувати загальну стратегію організації необхідно деталізувати кадрову стратегію, адже вона є функціональною і в неї включаються стратегії розвитку персоналу. Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування.

До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Як правило, вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства. Відповідно формуються і властивості кадрових стратегій.

Стратегія зростання характеризується тим, що на підприємстві проходять процеси формування якісних трудових ресурсів, які будуть мати такі характеристики, як творчі та підприємницькі здібності. Для того, щоб втримати ключових працівників, організація приділяє значну увагу умовам праці, фінансовій складовій (розмір ЗП, премії), формуванню дружнього колективу, постійному розвитку та можливості кар'єрного зростання.

Якщо підприємство обрало напрямок стабілізації, то кадрова стратегія спрямована на зменшення плинності кадрів та формування стійкого і збалансованого колективу. За такого варіанту зникає потреба у працівниках, що мають статус науковців. Головну роль відіграє рух персоналу всередині підприємства, перенавчання та соціальне забезпечення.

До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування, вони є відображенням ринкової поведінки підприємства.

Якщо характеризувати кадрову стратегію відповідно до стратегії лідерства за витратами, то чітко простежуються така особливість, як прийом на роботу працівників з середнім рівнем кваліфікації розповсюджених професій. На посади керівників призначають менеджерів, що володіють управлінськими навичками.

Відповідно до стратегії диференціації кадрова стратегія орієнтована на залучення працівників, що мають вузьку спеціалізацію та високу кваліфікацію. Такі характеристики властиві проектувальникам та науковцям. За таких умов ключовою рисою менеджера повинні бути лідерські якості.

Будь-яка стратегія, що є складовою частиною загальної стратегії, повинна їй підпорядковуватись та гармонійно поєднуватись. Стратегія розвитку персоналу на підприємстві повинна бути цілісною, відповідати основній меті та адаптованою до зовнішнього середовища.

Для того щоб підприємство ефективно функціонувало необхідним є питання розробки та впровадження системи мотивації персоналу, серед якої виділяють матеріальну та нематеріальну.

До методів матеріальної мотивації відносять:

- відповідний рівень ЗП;
- нарахування премій;
- відсотки та бонуси;
- участь в акціонерному капіталі [3, с.58].

Не менш важливу роль у мотивуванні персоналу мають і методи нематеріального стимулювання. До них належить:

- грамоти за якісно виконану роботу;
- додаткові вихідні;
- відпустки;
- оплата лікарняних;
- направлення на відпочинок;
- забезпечення житлом.

Висновки. В сучасних умовах працівники є основним фактором успішної діяльності підприємства. Тому постійний розвиток персоналу є перевагою компанії у досягненні конкурентних переваг. Ключовим моментом, що впливає на ефективність функціонування підприємства є обрання вдалої стратегії розвитку персоналу. На підприємстві є взаємопов'язаними маркетингова і кадрова стратегії. Відповідно до вибору стратегії обираються напрямки розвитку персоналу. Завдяки взаємозв'язку систем мотивації і розвитку персоналу стає можливим отримання максимального ефекту, який позитивно вплине на діяльність підприємства.

Література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
2. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : Вид-во "БаК", 2001. – 624 с.
3. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2007. – С. 54-59.

4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
5. Морозов О.Ф. Об’єктивність «редукції» людської свідомості в матеріальні економічні цінності / О.Ф.Морозов // Економіст. – 2016. – №1. – С. 2-7.
6. Морозов О.Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія.- Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 352 с.

References

1. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnya personalom pidpryyemstva : navch. posib. – K. : Znannya, 2011. – 232 s.
2. Hryfin R. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk / R. Hryfin, V. Yatsura; nauk. red. V. Yatsura, D. Olesnevych. – L′viv : Vyd-vo "BaK", 2001. – 624 s.
3. Zhukovs′kyy M.O. Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva / M.O. Zhukovs′kyy // Aktual′ni problemy ekonomiky : nauk. ekonom. zhurnal. – 2007. – S. 54-59.
4. Kybanov A.YA. Osnovy upravlenyya personalom: uchebnyk. / A.YA. Kybanov. – M.: YNFRA-M, 2010. – 304 s.
5. Morozov O.F. Ob″yektyvnist′ «reduktsiyi» lyuds′koyi svidomosti v material′ni ekonomichni tsinnosti / O.F.Morozov // Ekonomist. – 2016. – №1. – S. 2-7.
6. Morozov O.F. Tsina dumky – intelektual′nyy kapital: Monohrafiya.- Donets′k: TOV «Yuho-Vostok, Ltd», 2005. – 352 s.