

УДК 331.005.95/96:061.1

Павленко І.І.*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності**Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Гонтюк В.А.***аспірант кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності**Київського національного університету імені Тараса Шевченка***ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ****RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLAN OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND COMPETITIVE STRATEGY OF THE ORGANIZATION****АНОТАЦІЯ**

Акцентовано на важливості стратегічно орієнтованого управління кадровим потенціалом організації. Виявлено особливості розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом залежно від конкурентної стратегії організації. Запропоновано схему розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом шляхом здійснення SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища, визначення основних конкурентних переваг організації, вибору конкурентної стратегії та стратегії управління кадровим потенціалом.

Ключові слова: стратегічний план управління кадровим потенціалом, конкурентна стратегія, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, конкурентні переваги.

АННОТАЦИЯ

Акцентировано на важности стратегически ориентированного управления кадровым потенциалом организации. Выявлены особенности разработки стратегического плана управления кадровым потенциалом в зависимости от конкурентной стратегии организации. Предложена схема разработки стратегического плана управления кадровым потенциалом путем осуществления SWOT-анализа, анализа конкурентной среды, определения основных конкурентных преимуществ организации, выбора конкурентной стратегии и стратегии управления кадровым потенциалом.

Ключевые слова: стратегический план управления кадровым потенциалом, конкурентная стратегия, SWOT-анализ, анализ конкурентной среды, конкурентные преимущества.

ANNOTATION

Authors focused on the importance of strategic human resources management in the organization. This study provides the development features of strategic plan of human resources management based on competitive strategy. The paper proposes a scheme of strategic plan of human resources management through SWOT-analysis, competitive environment analysis, identification of basic competitive advantages, selection of competitive strategy and strategy of human resources management.

Keywords: strategic plan of human resources management, competitive strategy, SWOT-analysis, competitive environment, competitive advantage.

Постановка проблеми. В умовах соціально-економічних змін, підвищення рівня конкуренції та під впливом загальносвітових закономірностей відбувається трансформація сфери стратегічного управління кадровим потенціалом організації. Стратегія стає важливою визначальною характеристикою управління кадровим потенціалом організації. Ця характе-

ристика виражається в комплексному підході до розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом, який спрямований на досягнення організаційних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відповідно до змісту останніх досліджень і публікацій найважливішим активом організації є кадровий потенціал, який має бути стратегічно орієнтованим для росту і розвитку з організацією. Надано численні й переконливі аргументи на підтримку цього погляду та здійснено вагомий внесок у дослідження стратегічного управління кадровим потенціалом такими вченими економістами: Г.А. Дмитренко, В.М. Клоллаков, Є.В. Маслов, М.А. Арнстронг, К. Хендрі, С. Хатчінсон, А. Петтігрю, Дж. Перселл, С. Куїнн та іншими [1; 3; 4; 5; 7; 8]. С. Куїнн вважає, що організація може мати найкраще обладнання, найсучасніші технології та стабільне фінансове становище, але це все не є запорукою ефективної діяльності, якщо немає стратегічно зорієнтованих кваліфікованих кадрів [8, с. 10]. К. Хендрі й А. Петтігрю виділяють чотири стратегічні аспекти в управлінні кадровим потенціалом: кадрове планування; послідовний підхід до розробки та управління кадровим потенціалом на основі існуючих політик в області зайнятості, кадрових стратегій і «філософії кадрового управління»; відповідність практики управління кадровим потенціалом загальній меті організації; розгляд кадрів як стратегічного ресурсу для досягнення конкурентних переваг організації [5, с. 4]. Дж. Перселл та С. Хатчінсон вважають, що стратегічно зорієнтоване управління кадровим потенціалом становить цінний ресурс організації, адже в її розпорядженні наявний більш високий рівень кадрового потенціалу, ніж у конкурентів та унікальний інтелектуальний капітал спрямований на організаційний розвиток [7, с. 5].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Невирішеним аспектом загальної проблеми залишається питання розробки стратегічного плану управління кадровим

потенціалом в організаціях. Водночас до останнього часу не обґрунтовано взаємозв'язок конкурентної стратегії та стратегії управління кадровим потенціалом організації.

Метою статті є виявлення особливостей розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом залежно від конкурентної стратегії організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка, ухвалення важливих рішень з управління кадрами та вирішення стратегічних кадрових питань – основна мета стратегічного управління кадровим потенціалом. Впровадження стратегічних рішень має великий і довготерміновий вплив на поведінку працівників і успіх організації загалом та спрямовує кваліфікованих, вмотивованих працівників на досягнення стійкої конкурентної переваги. Розробка та реалізація таких рішень повинні враховувати особливості кадрової стратегії в довгостроковій перспективі. Філософія стратегічного управління кадровим потенціалом орієнтується на постійний розвиток працівників, залучення їх до ухвалення рішень, гарантує зайнятість і високу якість праці, дотримується етичних норм поведінки та інвестує в кадри в інтересах організації.

Стратегічний план управління кадровим потенціалом становить інтеграцію стратегій і систем управління кадрами для досягнення мети організації. Стратегічний план має відповідати керівним принципам управління кадровим потенціалом, корпоративним цінностям та бути гнучким щодо змін організації. Ефективність стратегічного плану залежить від його спрямованості на динамічне зовнішнє середовище. Динаміка зовнішнього середовища визначається змінами ринку праці, економіки, технології, поведінки споживачів та акціонерів, суспільних та політичних аспектів [6, с. 13]. Крім того, стратегічний план управління кадровим потенціалом необхідно узгодити з місією і цілями організації загалом. Наприклад, якщо місією організації є сприяння соціальній відповідальності, то стратегічний план управління кадровим потенціалом має вирішити цю проблему в умовах найму. Необхідно залучати менеджерів з управління кадровим потенціалом та кадровий відділ в розробку стратегічного плану. Використання технологій щодо програмного забезпечення можуть зробити процеси управління кадровим потенціалом швидшими, простішими, гнучкішими й ефективнішими.

Під час розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом необхідно дотримуватись таких цілей [1; 3]:

- створення перспективного резерву для задоволення майбутніх кадрових потреб організації;
- управління рівнем заробітної плати відповідно до завдань відбору, утримання та стимулювання працівників;
- розвиток управлінських та лідерських якостей на провідних посадах;

- планування тренінгів для підвищення професійного рівня працівників, створення відповідної кадрової динаміки всередині організації;

- розвиток якісних систем взаємозв'язку між відділами, адміністративним персоналом, топ менеджерами та іншими працівниками;

- розробка механізмів подолання психологічного неприйняття змін.

Стратегічний план управління кадровим потенціалом формується на таких принципах [1; 3]:

- довгостроковий аналіз перспектив;
- орієнтованість на зміну кадрового потенціалу;

- забезпечення реалізації кадрового потенціалу;

- багатоваріантний вибір відповідно до змін та особливостей внутрішнього стану організації;

- відстеження статусу та динаміки змін зовнішнього середовища, своєчасне реагування на такі зміни і модифікація управлінських рішень.

Для розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом необхідно здійснити SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, визначити основні конкурентні переваги організації, необхідні для вибору конкурентної стратегії, від якої буде залежати обрана та чи інша стратегія управління кадровим потенціалом.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результатом якого в подальшому можуть бути використані для формування і вибору конкурентних стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [2, с. 5].

Аналіз конкурентного середовища дає змогу визначити поточний стан ринку, оцінити ринкову стратегію та реакцію на зміну стратегічного курсу організації, порівняти організаційні структури, товари і цілі категорії товарів з продукцією конкуруючих організацій. Аналіз конкурентного середовища виконує важливу роль у визначенні основних конкурентних переваг організації. Такими перевагами можуть бути інновації, продукти та послуги, кадри, витрати на маркетингову діяльність, цінова чи збутова політика та інше.

Стратегічний план управління кадровим потенціалом залежить від конкурентної стратегії

організації. Відтак, якщо організація спрямовує свої конкурентні переваги на інновації, то в управлінні кадровим потенціалом має орієнтуватись на залучення та утримання інноваційно-спрямованих працівників і працівників з високим рівнем інноваційного потенціалу; на

підвищення інноваційних навичок працівників та інтелектуального капіталу організації; на заохочення до успішних інновацій та надання фінансових стимулів.

Для досягнення конкурентних переваг шляхом підвищення якості продукції та послуг

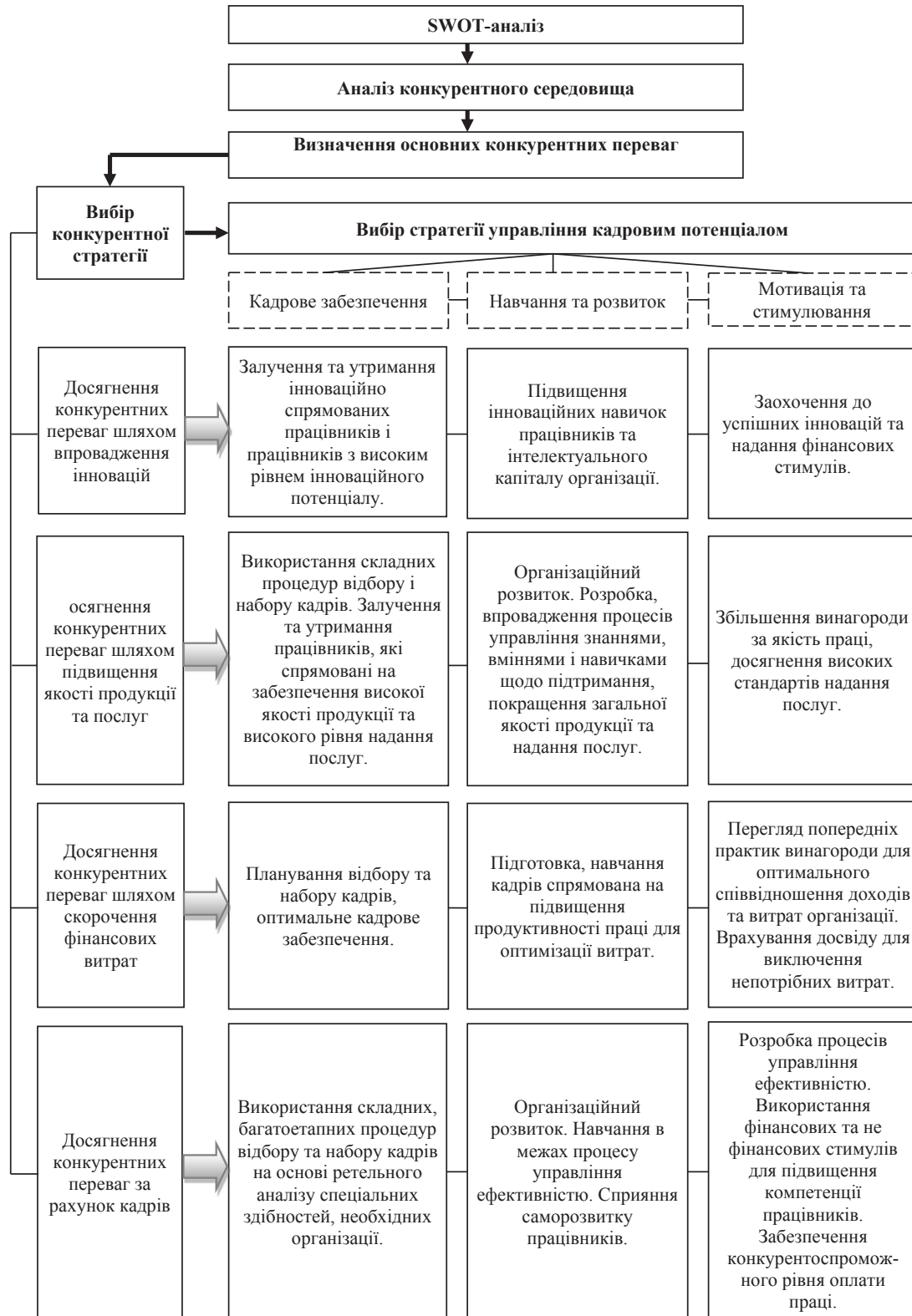


Рис. 1. Схема розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом організації
Джерело: складено автором за даними [4]

необхідно: використовувати складні процедури відбору і набору кадрів, залучати та утримувати працівників, які спрямовані на забезпечення високої якості продукції та високого рівня надання послуг; розробляти, впроваджувати процеси управління знаннями, вміннями і навичками щодо підтримання, покращення загальної якості продукції та надання послуг; збільшувати винагороди за якість праці та забезпечувати досягнення високих стандартів надання послуг.

Для досягнення конкурентних переваг за рахунок скорочення фінансових витрат необхідно: забезпечити шляхом відбору та набору кадрів оптимальне кадрове забезпечення; підвищувати продуктивність праці для оптимізації витрат шляхом підготовки, перепідготовки та навчання кадрів; переглянути попередні практики винагороди для оптимального співвідношення доходів та витрат, виключення непотрібних витрат організації.

Використання складних, багатоетапних процедур відбору та набору кадрів на основі ретельного аналізу компетенцій, організаційний розвиток, навчання в у межах процесу управління ефективністю, сприяння саморозвитку працівників, розробка процесів управління ефективністю, використання фінансових та не фінансових стимулів, забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці є складовими стратегії управління кадровим потенціалом в умовах досягнення конкурентних переваг за рахунок кадрів.

Схема розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом проілюстрована на рисунку 1.

Стратегічне управління кадровим потенціалом має бути конгруентне з існуючими організаційними особливостями, орієнтоване на зовнішні фактори та направлене на підтримку змін у зазначених напрямках. Це необхідні чинники на стадії розробки і реалізації стратегічного плану управління кадровим потенціалом.

Реалізація стратегічного плану управління кадровим потенціалом охоплює три етапи: впровадження плану, стратегічний контроль за його реалізацією і координація всіх дій за результатами контролю. Впровадження стратегічного плану управління кадровим потенціалом охоплює розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів і методів його реалізації, строків виконання та відповідальних виконавців. Метою стратегічного контролю є визначення від-

повідності або відмінності реалізованого плану управління кадровим потенціалом. Координація дій за результатами контролю передбачає зміни в стратегічному плані та вибір альтернативних рішень.

Висновки. Під час розробки стратегічного плану управління кадровим потенціалом необхідно враховувати результати SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища, основні конкурентні переваги організації та всі аспекти конкурентної стратегії організації. Відтак відповідність стратегічного плану управління кадровим потенціалом конкурентній стратегії організації дасть змогу вдосконалити роботу з кадрами в таких напрямках, як: перерозподіл кадрового забезпечення; відбір та набір кадрів; планування підготовки, перепідготовки, навчання та розвитку працівників; мотивація та стимулювання; підвищення продуктивності праці; покращення політики оплати праці. Оптимально розроблений та успішно реалізований план управління кадровим потенціалом максимально підвищить довгострокову ефективність та здійснить глибокий, позитивний вплив на всю організацію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент : учебное пособие / В.М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
2. Коновалова О.В. SWOT-анализ как основной инструмент стратегического управления, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т. Андрущакевич // *Ekonomiczne nauki. Nauka i studia.: materiały V Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności – 2010».* – Przemysł., 2010. – Vol. 8. – С. 5–9.
3. Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебное пособие / Е.В. Маслов. – М. : «ИНФРА-М», 2004. – 288 с.
4. Armstrong M.A. Handbook of human resource management practice / M.A. Armstrong. – Kogal Page Ltd., 2006. – 982 p.
5. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management / C. Hendry and A. Pettigrew // *Personnel Review.* – 1986. – Vol. 15/ 5. – P. 3–8.
6. Human Recourse Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.saylor.org.books>.
7. Purcell J. Front-line managers as agents in the HRM-performants causal chain: theory, analysis and evidence / J. Purcell, S. Hutchinson // *Human Recourse Management Journal.* – 2007. – No. 1. – Vol. 17. – P. 3–20.
8. Quinn S. From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR. / S. Quinn. – Ventus Publishing ApS., 2011. – 60 p.