

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ HR-ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті уточнено роль HR-потенціалу у формуванні ключових компетенцій підприємства. Запропоновано використання категорії «HR-потенціал підприємства» у трьох вимірах. Визначено сутність та мету управління HR-потенціалом в умовах маркетингової орієнтації підприємств. Представлено склад системи управління HR-потенціалом підприємства.

Ключові слова: персонал, компетенції працівників, компетенції підприємства, HR-потенціал, реальний HR-потенціал, необхідний HR-потенціал, бажаний HR-потенціал, управління HR-потенціалом, система управління HR-потенціалом підприємства.

Основна увага керівників сучасних підприємств сфокусована на досягненні довгострокового успіху як на ринку основної діяльності, так і на ринку праці, що обумовлює необхідність пошуку ними таких конкурентних переваг, які забезпечать вирішення вищевказаних завдань з мінімальними витратами. Саме цьому буде сприяти застосування дієвої системи управління HR-потенціалом в умовах маркетингової орієнтації підприємств.

Питання, пов'язані із висвітленням окремих аспектів управління HR-потенціалом підприємства, розглядалися в роботах таких закордонних та вітчизняних вчених, як: М. Армстронг («Практика управління людськими ресурсами»): наведено огляд теоретичних та практичних основ управління людськими ресурсами; В.В. Безсмертна («Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства»): розкрито особливості стратегічного управління кадровим потенціалом; Н.П. Рябоконь («Сучасні проблеми формування вітчизняного кадрового потенціалу»): охарактеризовано проблеми, пов'язані із формуванням кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах; А.І. Турчинов («Управління персоналом»), А.Я. Кібанов («Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація»): висвітлено структуру кадрового потенціалу; М.М. Якуба («Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації»): розкрито специфіку кадрового потенціалу підприємства в умовах глобалізації та ін.

Поряд із цим низка питань, що стосуються змістовного наповнення категорії «управління HR-потенціалом», розглядання його з точки зору системного підходу як складової інтегрованої системи управління персоналом-маркетингом підприємства залишаються недостатньо розробленими.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою статті є визначення сутності і мети управління HR-потенціалом в умовах маркетингової орієнтації підприємств, а також розробка системи управління HR-потенціалом підприємства.

В умовах ринкової економіки компетенції працівників підприємства є основою формування його компетенцій у сфері основного бізнесу.

Концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Хамелом та К.К. Прахаладом [1, с. 49] у 90-х роках минулого сторіччя знаходить сьогодні все більше прихильників і є основною альтернативою концепції конкурентних переваг М. Портера. На думку цих вчених, менеджерам слід сприймати своє підприємство як сукупність ключових базових компонентів – поєднання навичок, вмінь і технологій, що дозволяють надавати товар споживачам. Основним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства є його персонал, який володіє певними компетенціями, а досягти конкурентних переваг набагато простіше у тих видах діяльності, де підприємство має унікальні ресурси або компетенції. Отже, виявлення ключових компетенцій підприємства дозволить йому сформувати основні напрямки розвитку своїх конкурентних переваг.

Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус та Б. Хьюстон зазначають, що компетенція є властивістю, яка притаманна всім або більшості підприємств галузі, компетенція породжується ресурсами і втілює у собі навички, технологію або ноу-хау. А стрижнева компетенція (ключова) проявляється в тому випадку, якщо підприємство використовує свої ресурси та компетенції краще за конкурентів [2, с. 32].

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд також звертають увагу на те, що підприємство може мати багатий досвід у багатьох видах діяльності, однак ключовими можна назвати лише ті компетенції, котрі забезпечують стійку конкурентну позицію підприємства і рівень прибутковості вище середнього. На їхню думку, конкурентно значущі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності, і називаються ключовими (базисними) компетенціями [3, с. 139].

Ж.-Ж. Ламбен також наголошує на тому, що за правильного управління ключові компетенції дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги, а під ключовою компетенцією розуміють особливі навички або технології, що створюють унікальну цінність для споживача [4, с. 371]. Підхід з позиції компетенцій висуває на перший план поведінський аспект – не стільки «що?», скільки «як?», – тобто навички, таланти, здатність і знання, якими володіє підприємство в ланцюжку створення вартості [4, с. 451]. Водночас ключові компетенції можуть мати абсолютно різну природу: технологію, винахідливість, швидкість, гостроту сприйняття, інноваційність.

Таким чином, платформою, на якій базуються компетенції підприємства щодо реалізації конкурентоспроможних товарів та їхнього просування, щодо ефективної діяльності на ринку, є портфель компетенцій його працівників, які неможливо розглядати відокремлено від загального HR-потенціалу, оскільки цей нематеріальний бік потенціалу не може існувати без його матеріального боку – персоналу. Наочно це видно на рисунку 1.

Якщо компетенції для підприємств, що діють в одній галузі, є однаковими, оскільки вони визначають спроможність працювати за обраним напрямком бізнесу, то ядерні компетенції – це ті компетенції, які використовується підприємством краще за конкурентів і є ядром його конкурентного успіху. Ядерні компетенції є основою довгострокового успіху підприємства на ринку і осно-

вою його конкурентних переваг, а відповідно, працівники-носії цих компетенцій є найважливішим стратегічним ресурсом, джерелом доходу підприємства.

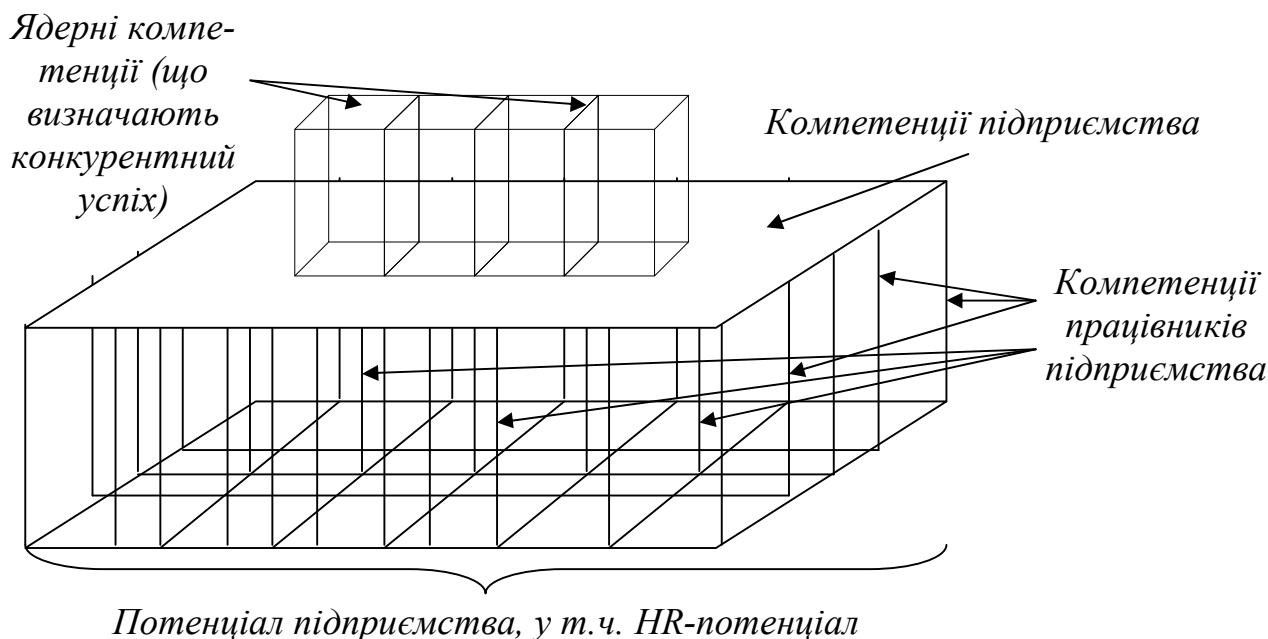


Рисунок 1 – Місце HR-потенціалу у формуванні ключових компетенцій підприємства

Такий погляд підтверджує помилковість тези, якої дотримується більшість сучасних керівників, що «незамінних немає». Дійсно, навряд чи підприємство втратить свої позиції на ринку через втрату «одного бійця», «однієї цеглини», на якому базується його успіх, однак систематичні втрати ключових працівників неминуче призведуть до зниження ефективності його діяльності. Тим більше, що унікальною особливістю вітчизняного бізнесу є те, що професійні, ділові зв'язки часто будуються на особистісній основі, їхнім базисом часто є особисті контакти, які можна загубити за умови втрати працівників, які їх побудували.

На додаток слід зауважити, що динамічні, нестабільні і невизначені ринкові умови господарювання додають нових акцентів до розуміння категорії «HR-потенціал підприємства», який пропонується розглядати у трьох вимірах:

- реальний HR-потенціал – це HR-потенціал, який обмежений наявною кількістю працівників, їхніми компетенціями та можливостями, які вони мають на певний момент часу, а також можливостями підприємства до створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу працівників та потенціалу HR-взаємодії;

- необхідний HR-потенціал – це HR-потенціал, який обмежений завданнями підприємства, його потребами у визначеній кількості працівників, які володіють необхідними для цього компетенціями та можливостями;

- бажаний HR-потенціал – це ідеальний стан HR-потенціалу для окремого підприємства, який не має ресурсних обмежень та яким підприємство бажає його бачити в довгостроковій перспективі для забезпечення свого майбутнього успіху і конкурентоспроможності.

Одне з основних завдань сучасного підприємства в умовах маркетингової орієнтації полягає в пошуку і використанні можливостей щодо переведення HR-потенціалу з реального стану до необхідного, що забезпечує досягнення цілей бізнесу, а в ідеалі – до бажаного. Вирішити це завдання допомагає впровадження інтегрованої системи управління персонал-маркетингом на підприємствах, однією з органічних складових якої виступає система управління HR-потенціалом.

У сучасних умовах управління HR-потенціалом доцільно розглядати як діяльність щодо цілеспрямованого впливу на процес формування, використання, розвитку та активізації HR-потенціалу відповідно до стратегії і політики управління персоналом з метою досягнення балансу між інтересами підприємства і персоналу.

Основною метою управління HR-потенціалом є трансформація його наявних параметрів у такі, які необхідні для досягнення цілей підприємства, мобілізація і розвиток всіх можливостей і компетенцій працівників (наявних і потенційних), максимізація та активізація їхніх зусиль для більш ефективного досягнення цілей.

Відповідним чином відбувається і трансформація завдань, які при цьому вирішуються: сформувати HR-потенціал відповідно до вимог бізнесу, ефективно його використовувати для кращого досягнення цілей підприємства, підтримувати на необхідному рівні і максимально його розвивати для задоволення перспективних потреб підприємства. Управлінський вплив при цьому спрямовується як на самих працівників, так і на їхні компетенції та можливості. До уваги беруться як потреби сьогодення, так і прогнозовані потреби, що можуть виникнути в майбутньому в межах стратегії бізнесу, при цьому стратегічний горизонт розширюється розумінням «бажаного (ідеального) HR-потенціалу».

Ефективність управління HR-потенціалом підприємства може бути забезпечена лише за умови інтеграції і розумної збалансованості окремих його складових (формування, використання, розвитку та активізації). Так, зайва увага до одного напрямку управління HR-потенціалом за ігнорування іншого не дасть бажаного результату. У зв'язку із цим введення до системи управління HR-потенціалом чотирьох підсистем (управління формуванням HR-потенціалу, управління використанням HR-потенціалу, управління розвитком HR-потенціалу, управління активізацією HR-потенціалу) можна вважати об'єктивною необхідністю (рисунк 2).

Підсистема управління формуванням HR-потенціалу призначена для створення HR-потенціалу, який в найбільшій мірі відповідає вимогам і потребам підприємства у персоналі визначеної кількості та якості, і охоплює низку елементів, спрямованих на визначення і покриття потреби підприємства в персоналі, зокрема:

- маркетингові дослідження ринку праці і HR-потенціалу;
- планування і прогнозування потреби в персоналі;
- формування системи вимог до персоналу;
- організація реклами вакансій;
- наймання персоналу;
- адаптація і розставлення персоналу.

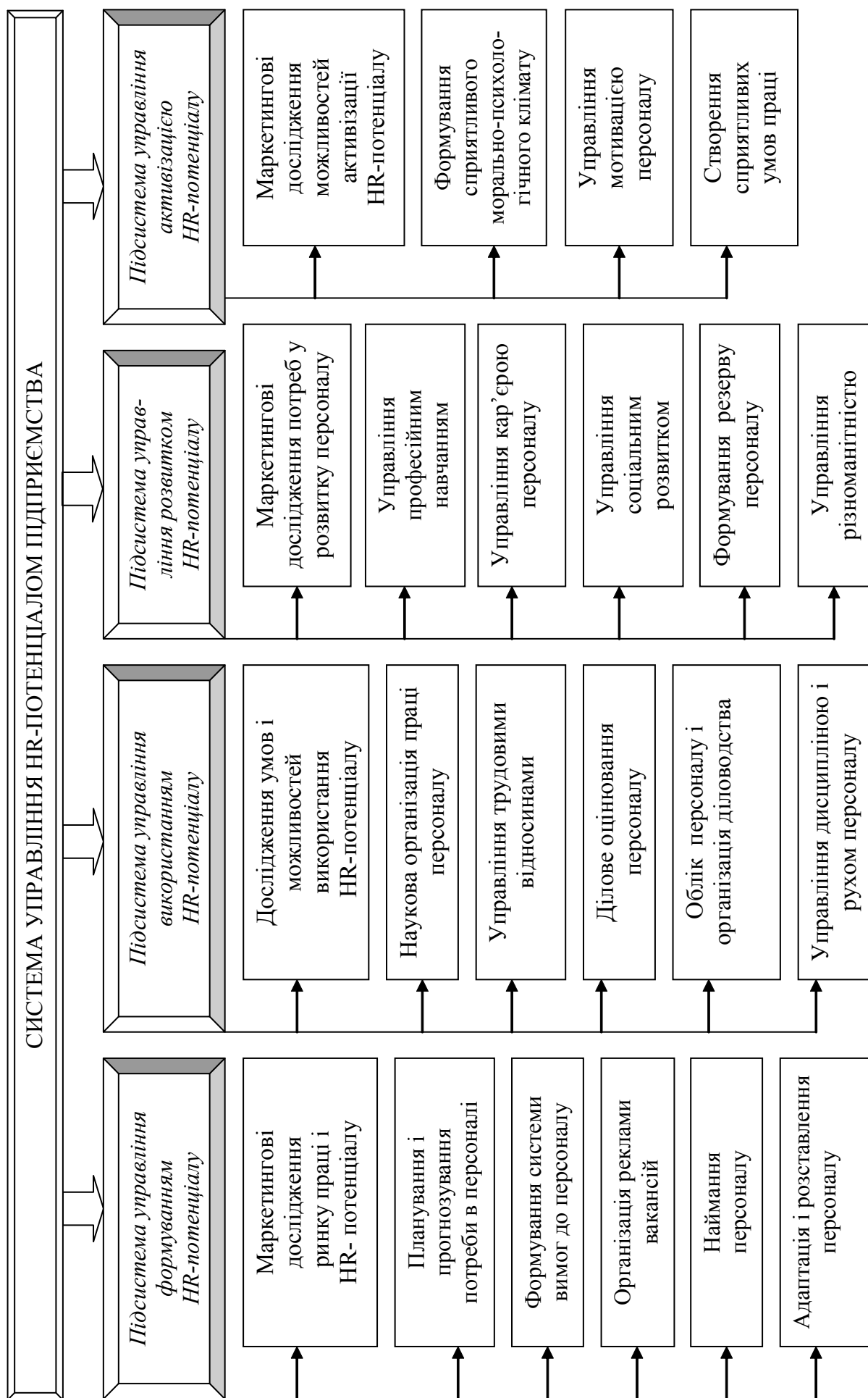


Рисунок 2 – Склад системи управління HR-потенціалом підприємства

Підсистема управління використанням HR-потенціалу спрямована на створення і реалізацію умов щодо ефективного використання HR-потенціалу з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети до складу управління використанням HR-потенціалу підприємства доцільно ввести такі елементи, як:

- дослідження умов і можливостей використання HR-потенціалу;
- наукова організація праці персоналу;
- ділове оцінювання персоналу;
- управління трудовими відносинами;
- облік персоналу і організація діловодства;
- управління дисципліною і рухом персоналу.

Підсистема управління розвитком HR-потенціалу має за мету створення сприятливих для працівників умов, що забезпечують найбільш повне задоволення їхніх потреб професійного, кар'єрного та особистісного розвитку і самореалізації. Відповідно до вказаної мети підсистема управління розвитком HR-потенціалу підприємства має включати:

- маркетингові дослідження потреб розвитку персоналу;
- управління професійним навчанням;
- управління кар'єрою персоналу;
- управління соціальним розвитком;
- формування резерву персоналу;
- управління різноманітністю.

Підсистема управління активізацією HR-потенціалу спрямована на формування сприятливих умов для більш оптимального та ефективного використання персоналу, виявлення і реалізації можливостей нарощування та посилення HR-потенціалу підприємства. Згідно із цим підсистема управління активізацією HR-потенціалу повинна складатися з таких елементів:

- маркетингові дослідження можливостей активізації HR-потенціалу;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату;
- управління мотивацією персоналу;
- створення сприятливих умов праці.

Інтегрований підхід до управління персонал-маркетингом передбачає, що ефективність формування, використання, розвитку та активізації HR-потенціалу підприємств можна забезпечити лише за умови дієвості управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу, а також управління HR-брендом підприємства, що обумовлює необхідність узгодження управлінських рішень у вище перелічених сферах діяльності.

Висновки:

- портфель компетенцій працівників підприємства (які розглядаються як складова загального HR-потенціалу) є платформою, на якій базуються компетенції підприємства щодо ефективної діяльності на ринку;
- категорію «HR-потенціал підприємства» доцільно розглядати у трьох вимірах: реальний HR-потенціал (який обмежений наявною кількістю працівників, їхніми компетенціями та можливостями, які вони мають на певний момент часу, а також можливостями підприємства до створення умов для викорис-

тання і розвитку трудового потенціалу працівників та потенціалу HR-взаємодії), необхідний HR-потенціал (який обмежений завданнями підприємства, його потребами щодо визначеної кількості працівників, які володіють необхідними для цього компетенціями та можливостями), бажаний HR-потенціал (ідеальний стан HR-потенціалу для окремого підприємства, який не має ресурсних обмежень та яким підприємство бажає його бачити в довгостроковій перспективі для забезпечення свого майбутнього успіху і конкурентоспроможності);

- управління HR-потенціалом доцільно розглядати як діяльність щодо цілеспрямованого впливу на процес формування, використання, розвитку та активізації HR-потенціалу відповідно до стратегії і політикою управління персоналом з метою досягнення балансу між інтересами підприємства і персоналу;

- основною метою управління HR-потенціалом є трансформація його наявних параметрів в такі, які необхідні для досягнення цілей підприємства, мобілізація і розвиток всіх можливостей і компетенцій працівників (наявних і потенційних), максимізація і активізація їхніх зусиль для більш ефективного досягнення цілей;

- об'єктивною необхідністю є введення до системи управління HR-потенціалом чотирьох підсистем: управління формуванням HR-потенціалу, управління використанням HR-потенціалу, управління розвитком HR-потенціалу, управління активізацією HR-потенціалу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка методологічних основ управління HR-потенціалом підприємств.

Список літератури

1. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня: [пер. с англ.] / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – С. 48-67.
2. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; перевод с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – С. 30-36.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [пер. с англ.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – С. 128-140.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен; перевод с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – С. 370-372, 450-456.

УДК 330.3

Філякова Т.І. (ХНУ імені В.Н. Каразіна, Харків)

ПРОСТОРОВО-ЧАСОВІ ТА КІЛЬКІСНО-ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Розглянуто економічну динаміку через логіку співвідношення її просторово-часових і кількісно-якісних характеристик. Розкрито значення руху вартос-