

УДК 005.95:658.12.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-61-137-141

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Наумова О.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

STRATEGIES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Naumova Olena

Ph.D. (Economics), associate professor at marketing and behavioral economics department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей різноманітних теоретичних підходів до стратегій управління персоналом підприємства та їх типів. Дано визначення термінів «стратегічне управління персоналом підприємства» та «стратегія управління персоналом». Стратегічне управління персоналу визначено як процес реалізації стратегії підприємства через здійснення функціонального, процесного та системного підходів до управління персоналом. Стратегію управління персоналом визначено як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища. Мета цього дослідження – дослідження особливостей застосування різних типів стратегій управління персоналом підприємства. У статті проаналізовано підходи до стратегій управління персоналом, зокрема, розглянуто такі підходи, як споживацький, партнерський та ідентифікаційний. Визначено детермінанти стратегії управління персоналом підприємства, серед яких виокремлено, зокрема, особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, стадію його життєвого циклу, розмір підприємства та його спеціалізація. Узагальнено теоретичні аспекти застосування стратегій стимулювання, інвестування та залучення персоналу. Проведено аналіз різноманітних стратегій управління персоналом, визначено особливості реалізації політик управління персоналом для кожної з них. Систематизовано особливості поведінки працівників за різних типів стратегій управління персоналом. Проаналізовано особливості застосування діджитал стратегій управління персоналом, вказано на можливості, які з'являються у підприємства від впровадження підходу управління діджитал-HR. Аргументовано актуальність подальших досліджень з аналізу теоретичних підходів до стратегічного управління персоналом підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління персоналом, стратегія управління персоналом, інноваційна діяльність, діджитал-HR.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 11

Annotation. The article is devoted to the study of the features of various theoretical approaches to enterprise's strategies of human resource management and their types. The terms "enterprise's strategic human resource management" and "strategy of human resource management" are defined. Strategic HRM is defined as a complex process of implementing the enterprise's strategy through the implementation of functional, process, and system approaches to HRM. HRM strategy is defined as a complicated complex set of HRM policies (selection, career management, training, motivation, etc.), which is consistent and integrated into the main strategy of the enterprise, has a long-term focus, and is flexible to a changing marketing environment. The purpose of this study is to study the features of the application of different types of personnel management strategies of the enterprise. The article analyzes the approaches to HRM strategies, considers such approaches as consumer, partnership, and identification. The determinants of enterprise's strategy of HRM are highlighted, among which, in particular, the features of the external environment of the enterprise, the level of competitiveness of the enterprise in the market, the stage of its life cycle, the size of the enterprise, and its specialization. Theoretical aspects of application HRM strategies of stimulation, investment, and involvement of personnel are generalized. The analysis of various HRM strategies is carried out, features of implementation of policies of HRM for each of them are defined. The features of employee behavior under different types of HRM strategies are systematized. The peculiarities of the application of digital HRM strategy are analyzed, the opportunities that arise in the enterprise from the implementation of the digital-HRM approach are indicated. The relevance of further research on the analysis of theoretical approaches to strategic HRM of the enterprise is argued.

Key words: strategy, strategic HRM, HRM strategy, innovation activity, digital-HR.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 11

Постановка проблеми. Зовнішнє середовище підприємства змінюється швидкими темпами. Те, що лише вчора було актуальним, вже сьогодні є застарілим. Майбутній успіх підприємства визначається, насамперед, оптимальним використанням людського капіталу персоналу. У той час, як місія, цінності та їх зв'язок зі стратегічними цілями визначають можливості реалізації персоналом свого інтелектуального потенціалу.

Проблеми ефективних стратегій управління персоналом підприємства та їх вдосконалення у відповідності до зовнішніх викликів набувають особливої актуальності, оскільки перехід вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку, вихід на нові ринки вимагають реалізації чіткої, цілісної та узгодженої інноваційної стратегії, орієнтованої, зокрема на посилення інтелектуалізації праці, всебічне використання творчого потенціалу персоналу та його стратегічний розвиток.

Підприємства, які стимулюють та активно інвестують у приріст знань, вдосконалення вмінь та навичок свого персоналу, краще адаптуються до змін у мінливому оточуючому середовищі та ефективно використовують кадровий потенціал на користь реалізації інноваційної політики підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні основи формування та розвитку стратегій управління персоналом підприємства досліджуються у роботах іноземних науковців М. Армстронга [1; 2], Л. Дасера, П. Райта, С. Снелла, Дж. Холдера [7; 8], Б. Кауфмана [3], Р. Ноу [9], Д. Ульріха [13], А. Нанкервіса [4], Ч. Грір [12], а також вітчизняних науковців, зокрема, у роботах О.А. Грішної [10; 11] та І.Л. Петрової [5; 6].

У переважній більшості досліджень [3; 6-8; 12; 13] стратегічне управління персоналом у загальному підсумку визначається як складний процес реалізації стратегії підприємства через здійснення функціонального, процесного та

системного підходів до управління персоналом.

Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень та практичної бази, науковці досі жваво продовжують досліджувати проблеми розробки та застосування стратегій управління персоналом.

Формулювання цілей статті. Мета цього дослідження – дослідження особливостей застосування різних типів стратегій управління персоналом підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. М. Армстронг визначає стратегічне управління людськими ресурсами як процесний підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу [1; 2, с. 48-49].

Б. Кауфман вважає, що стратегія управління персоналу підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства [3, с. 404].

А. Нанкервіс [4] вважає, що стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування. Для того, щоб стати стратегічним партнером, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати тісні зв'язки з усіма рівнями управління підприємства та формувати відносини, що сприяють зростанню цінності стратегічного управління працівниками підприємства [4, с. 15].

Ми також поділяємо думку І.Л. Петрової [5, с. 129], яка вважає, що для

реалізації стратегії управління персоналом підприємства варто реалізувати процесний підхід, згідно якого діяльність та розвиток персоналу є бізнес-процесом – послідовністю дій від уведення необхідних ресурсів до одержання готового продукту.

Ми визначаємо стратегію управління персоналом як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища.

Детермінантами стратегій управління персоналом є особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, стадія його життєвого циклу, розмір підприємства та його спеціалізація та ін.

І.Л. Петрова [6, с. 13] виокремлює такі підходи до стратегій управління персоналом:

1) споживацький. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток підприємства та працівників не передбачений, втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб.

2) партнерський. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток підприємства.

3) ідентифікаційний. Підхід передбачає спільні цінності підприємства та його працівників. Розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, підприємство набуває подальший розвиток через нарощення інтелектуального

потенціалу та соціального капіталу його персоналом.

За споживацького підходу спостерігається відсутність довгострокового бачення розвитку персоналу, а разом з цим і підприємства. Для працівників, у першу чергу, важливим є отримання гідної заробітної плати, але потреби у розвитку компетентностей для працівника не є пріоритетними. Це у свою чергу, несприятливо позначається на потенціалі для розвитку підприємства.

HR-відділ підприємства за партнерської стратегії управління виконує аналітичний моніторинг персоналу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, здійснює заходи з підтримання сприятливого психологічного клімату, проводить оцінку діяльності персоналу та реалізує програми з розвитку його кар'єри. До несприятливих проявів цього підходу науковці відносять відносну нестабільність HR-політики.

Ідентифікаційна стратегія управління персоналом притаманна конкурентоспроможним підприємствам, орієнтованим на інноваційну діяльність. За такої стратегії дотримується контрольованість та стабільність показників плинності кадрів. Персонал умотивований на високі досягнення в інноваційній діяльності підприємства, завдяки ефективній політиці винагороди та розвитку персоналу.

Також ґрунтовною є типізація стратегій управління персоналом, розроблена Л. Дайером та Дж. Холдером [7; 8], заснована на стратегіях управління підприємством:

1) стратегія стимулювання персоналу. Ця стратегія є подібною до стратегії підприємства «лідерство за витратами». Основним напрямом роботи HR-відділу є оптимізація чисельності персоналу підприємства, мінімізація витрат на підбір, відбір і навчання персоналу, а також здійснення організації праці та контролю за її виконанням;

2) стратегія інвестування в розвиток персоналу. Ця стратегія є подібною до стратегії «диференціації». Основним

напрямом роботи HR-відділу є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підвищення лояльності та ініціативності персоналу, управління винагородою персоналу для заохочення інноваційної діяльності персоналу;

3) стратегія залучення персоналу. Ця стратегія є подібною до міксу бізнес-стратегій підприємства. Цій стратегії притаманне використання децентралізованої структури управління, орієнтація на кінцевий результат діяльності персоналу, високий рівень самоконтролю з боку персоналу.

Очевидно, що всі види стратегій вимагають наявності у підприємства компетентного персоналу. Втім, різні стратегії вимагають залучення в реалізацію загальної стратегії підприємства різних типів працівників із різними типами поведінки та ставлення до праці.

Р. Ноу [9, с. 103] вважає, що залежно від стратегії управління персоналом, від працівників вимагається відповідна поведінка, зокрема:

1) для стратегії стимулювання персоналу: висока увага до якості праці, фокус на швидкозмінюваних короткострокові цілі та результати, схильність до ризику та швидкого опанування нових знань, швидкої адаптації до використання нових технологій у своїй діяльності, самостійність в роботі;

2) для стратегії інвестування та залучення: фокус на довгострокові цілі, толерантність до мультизадачності, інноваційність у роботі, висока схильність до ризику, збалансований підхід до процесу та результату.

Діджитал стратегію управління персоналом досліджує у своїх наукових працях О.А. Грішнова [10; 11], яка тлумачить управління діджитал-HR як підхід до стратегії управління персоналом, що базується на використанні новітніх технологій у реалізації HR функцій [11, с.53].

Впровадження підходу управління діджитал-HR відкриває перед підприємствами широкі можливості, зокрема такі [11, с. 54]:

– збільшення продуктивності праці персоналу через зменшення витрат часу та зусиль на організацію роботи та зосередження на її виконанні;

– удосконалення процесу збирання та аналітики найрізноманітніших персональних даних роботи працівників;

– спрощення організації ведення HR процесів;

– консолідація й індивідуалізація всієї освітньої та HR інформації на підприємстві та ін.

Цей стратегічний підхід до управління персоналом позитивно впливає на оптимізацію фінансових витрат підприємства на управління персоналом, пришвидшує процес прийняття рішень менеджерами через швидкий доступ до необхідної аналітичної інформації, та загалом сприяє поглибленню прозорості процесів діяльності персоналу. Серед чинників, які здатні гальмувати певний час реалізацію такого підходу до управління персоналом, ми виокремлюємо адаптаційний період опанування працівниками новітніх інформаційних технологій і затримку у часі навчання персоналу з використання таких технологій у своїй повсякденній роботі.

Знання, вміння, навички та досвід працівників накопичуються подібно до матеріально-речових активів. Ці нематеріальні активи утворюють інтелектуальний потенціал, який є складовою людського капіталу, і відіграють роль важливого елемента конкурентних переваг підприємства. Інтелектуальний потенціал персоналу є для підприємства цінним довгостроковим капітальним активом, який приносить прибуток підприємству. Але віддача від цього активу стрімко знижується за несистематичного приросту нових знань, недбалому ставленні до підвищення кваліфікаційно-професійного рівня працівників та несвоєчасному оновленні матеріально-технічної бази виробництва підприємства.

Висновки. Основна мета застосування стратегій управління персоналом, які були розглянуті у цій статті, зводиться до

створення, розвитку та підтримання конкурентних переваг для підприємства через забезпечення умов для ефективної роботи висококваліфікованих та високовмотивованих працівників. Актуальність подальших досліджень стратегічного управління персоналом обґрунтована тим, що кожна стратегія має різний інструментарій політик управління персоналу (підбір та профорієнтація, управління кар'єрою, навчання, винагорода та ін.), вибір тієї чи іншої стратегії керівництвом залежить від багатьох факторів, зокрема складного мінливого маркетингового середовища, але тим не менш, всі вони мають спільну мету – кожна така стратегія розглядає персонал як надзвичайно важливий та цінний актив підприємства.

Література:

1. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management – A Guide to Action* 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
2. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
3. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
4. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. *Human resource management*. Cengage AU. 2019. 573 p.
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник ПУЕТ: Economic Sciences*. 2014. №5 (50), с. 128-132.
6. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. №5. С. 9-14.
7. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. №16(6). Pp. 875-881.
8. Dyer, L., & Holder, G. W. *Toward a strategic perspective of human resource management*. 1987. 65 p.
9. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
10. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх

чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2010. №2(152), с. 462-469.

11. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2, с. 52-57.

12. Greer C. R. *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.

13. Ulrich D. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press. 254 p.

References:

1. Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management – A Guide to Action* 4th Ed. London: Kogan Page 257 p.
2. Armstrong M. (2021), *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 307 p.
3. Kaufman, B. E. (2015), Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, №54(3), pp. 389-407.
4. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU. 573 p.
5. Petrova, I. L. (2014), Strategic management of personnel development. *Naukovyi visnyk PUET: Economic Sciences*, №5 (50), pp. 128-132.
6. Petrova, I.L. (2011), "Identification of the strategy of HRM: generic features and species differences", *Ukraina: aspekty pratsi*, №5, pp. 9-14.
7. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005), New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, №16(6), pp. 875-881.
8. Dyer, L., & Holder, G. W. (1987), *Toward a strategic perspective of human resource management*. 65 p.
9. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017), *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education. 770 p.
10. Grishnova, O.A. and Kostenko, T.O. (2014), Information technology in the system of the newest factors of productivity growth: trends and paradoxes. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, №2(152), pp. 462-469.
11. Grishnova, O. A. and Zayichko, O. S. (2016), New technologies in the economy of the staff: new opportunities and new challenges. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 2 (31), pp. 52-57.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2021 р.