

Тема:
**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- 1 Кадровий потенціал підприємства та його оцінювання**
- 2 Різновиди стратегій управління персоналом та наукові підходи до їх вибору**

1. Кадровий потенціал підприємства та його оцінювання

Кадровий потенціал (від лат. *potentia* – можливість, міцність, сила) – це:

- сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці тощо (*найбільш загальне розуміння*)
- наявні та потенційні можливості працівників у цілісній системі (колективі) підприємства, що використовуються та можуть бути використані у певний момент часу

Виділяють короткостроковий та довгостроковий кадровий потенціал підприємства

□ Довгостроковий кадровий потенціал включає в себе працівників, які можуть вирішувати задачі розвитку підприємства, і поділяється на дві групи:

- поточний довгостроковий кадровий потенціал підприємства**
- цільовий накопичувальний довгостроковий кадровий потенціал підприємства**

Оцінювання кадрового потенціалу –

це процес, який:

- з одного боку, дає можливість виявити відповідність працівника вакантній посаді**
- з іншого боку, дозволяє визначити ефективність виконання співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків, що впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства**

Послідовність етапів оцінювання кадрового потенціалу підприємства:

- визначення мети оцінювання
- вибір методів оцінювання (метод МВО, метод 360, метод психологічного тестування тощо)
- визначення часу та місця проведення оцінювання
- встановлення порядку проведення оцінювання
- збір, обробка результатів оцінювання та їх аналіз

Оцінювання вартості кадрового потенціалу в процесі формування стратегії управління персоналом може здійснюватися за формулою:

$$VKП = \sum_j ВОП_j \times ЦП_j \times k_j$$

Інші показники, за якими оцінюють кадровий потенціал підприємства:

- наявна та потенційно можлива продуктивність праці персоналу підприємства**
- рівень освіти та фахової підготовки**
- схильність до навчання та удосконалення теоретичних та практичних знань**
- наявність лідерських та організаторських здібностей**
- інші**

2. Різновиди стратегій управління персоналом та наукові підходи до їх вибору


Стратегія управління персоналом - це план або модель дій підприємства щодо найму та відбору, навчання та удосконалення, утримання, оцінки та контролю персоналу, який спрямований на забезпечення такого управління персоналом, що дозволяє досягти підприємству його стратегічних цілей

Стратегії управління персоналом:

- *стратегія найму та відбору персоналу*
- *стратегії удосконалення людських ресурсів на підприємстві*
- *стратегія утримання персоналу*
- *стратегія оцінки та контролю персоналу*

 *Для розробки / вибору стратегії найму та відбору персоналу потрібно дати відповіді на такі запитання:*

- яких ключових співробітників необхідно залучити до роботи на підприємстві, щоб підтримувати і успішно реалізовувати його бізнес-стратегію?
- яким чином підприємство може привабити до роботи в себе цих людей?
- наскільки складним повинен бути процес відбору співробітників?

 Для розробки / вибору стратегії удосконалення людських ресурсів на підприємстві доцільно використовувати модель навичок персоналу, що містить у собі три категорії необхідних навичок:

- навичок самоудосконалення
- навичок у сфері людських взаємовідносин
- виробничих (або професійних) навичок

 Стратегії удосконалення людських ресурсів на підприємстві поділяють на стратегії:

- **навчання персоналу**
- **розвитку управлінських навиків**



Стратегія утримання персоналу тісно пов'язана зі стратегіями мотивації праці



Механізм мотивації праці включає в себе:

- *внутрішні мотиви*, що визначаються схильністю особистості до праці (ВМ)
- *зовнішні позитивні мотиви*, що викликають позитивну реакцію та спонукають до праці (ЗПМ)
- *зовнішні негативні мотиви*, що викликають негативну реакцію та примушують до праці (ЗНМ)

Найбільш привабливий мотиваційний комплекс праці:

$$\text{ВМ} > \text{ЗПМ} > \text{ЗНМ}$$

Найменш привабливий мотиваційний комплекс праці:

$$\text{ВМ} < \text{ЗПМ} < \text{ЗНМ}$$



Пріоритетність структури мотиваційного комплексу праці

Ранг пріоритетності структури мотиваційного комплексу на підприємстві	Ранг мотиваційної значущості елементів мотиваційного комплексу			Рівень якості праці у виробничому процесі
	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	
1	1	2	3	↓ Високий Понижений Низький
2–3	3	1	2	
2–3	2	1	3	
4	1	3	2	
5–6	2	3	1	
5–6	3	2	1	

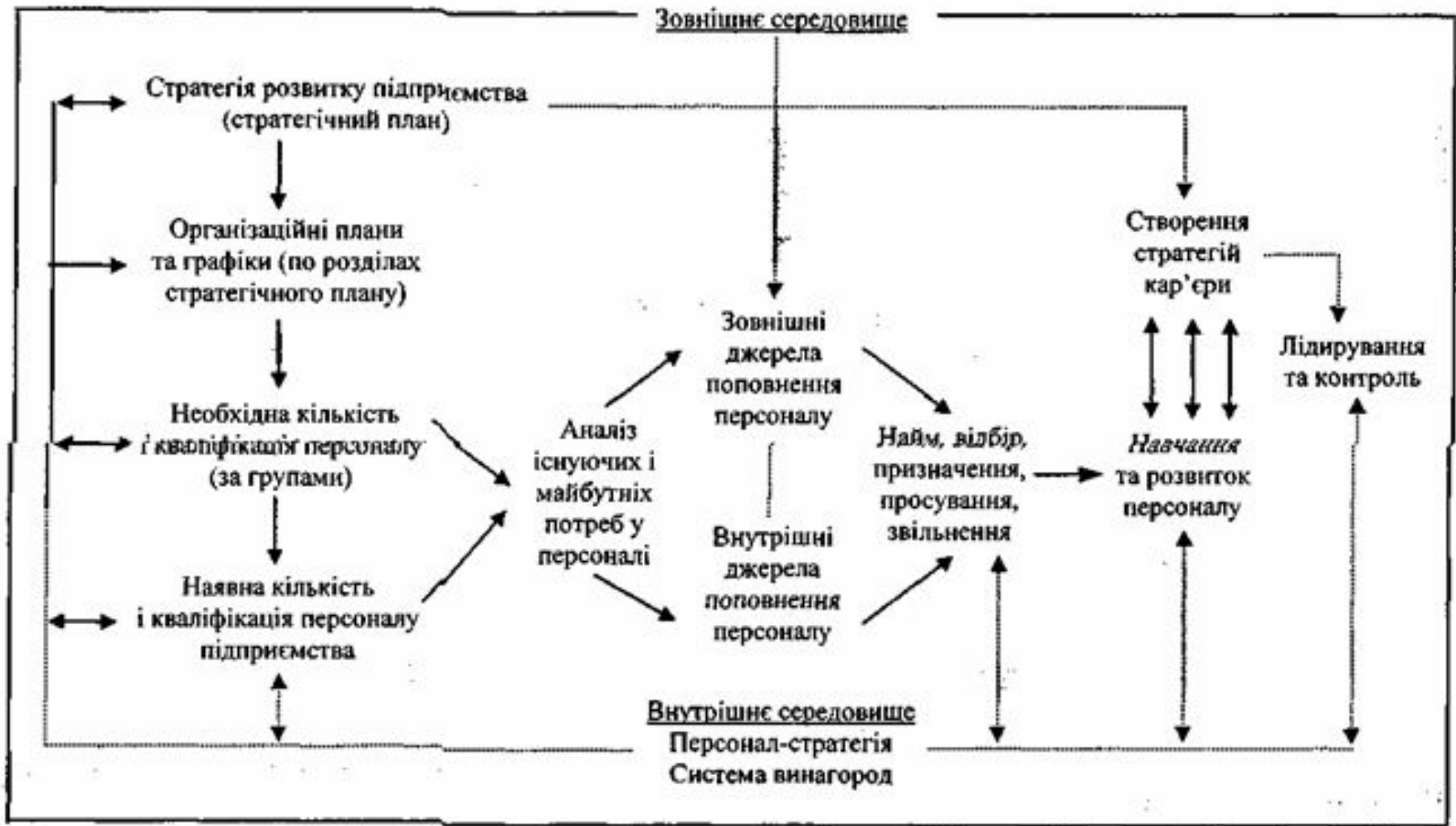


Різновиди стратегій мотивації праці

Стратегії мотивації	Мотиваційні механізми, що використовуються
1. Стратегія поєднання схильності, спонукання та примусу до праці	ВМ \cup ЗПМ \cup ЗНМ
2. Стратегія примусу до праці	ЗНМ
3. Стратегія поєднання спонукання та примусу до праці	ЗПМ \cup ЗНМ
4. Стратегія поєднання схильності та спонукання до праці	ВМ \cup ЗПМ
5. Стратегія поєднання схильності та примусу до праці	ВМ \cup ЗНМ

З метою реалізації стратегії оцінки та контролю персоналу на українських підприємствах часто запроваджується формальна система атестації

З метою реалізації стратегії оцінки та контролю персоналу може також застосовуватися модель “чотирьох С”, що була розроблена групою дослідників з Гарвардського університету



Системний підхід до забезпечення підприємства трудовими ресурсами / вироблення стратегії управління персоналом



Формування “людського капіталу” / розвитку кадрового потенціалу підприємства