

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 1(24), с. 155–162

На основі комплексного, системного підходу обґрунтовується концептуальна основа стратегічного управління персоналом підприємства.

Невизначеність умов функціонування підприємств, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбаченість дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління. При цьому ключовим моментом забезпечення міцної позиції підприємства на ринку є ефективність управління персоналом — стратегічним ресурсом підприємства.

У зв'язку з цим невід'ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає стратегічне управління персоналом.

Сучасна економічна література значну увагу приділяє управлінню персоналом. Це відображено у працях Л. В. Балабанової, О. А. Борисової, В. Р. Весніна, В. В. Волгіна, О. К. Воробійової, В. М. Гончарова, Г. Десслера, О. П. Єгоршина, П. В. Журавльова, О. В. Захарової, А. Я. Кібанова, А. М. Колот, О. В. Крушельницької, М. М. Кулапова, В. В. Лукашевича, Л. А. Лутай, Г. А. Мамед-Заде, Є. В. Маслової, Д. Г. Мельничук, Л. І. Михайлової, Є. Б. Моргунова, Т. А. Родкіної, А. А. Садекова, О. В. Сардак, С. А. Сухарева, О. О. Шубіна та інших вчених. Проте проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер.

Отже, існує об'єктивна необхідність обґрунтування концептуальної основи стратегічного управління персоналом підприємства на основі комплексного, системного підходу, що обумовлює актуальність цієї статті.

Узагальнення існуючого понятійного апарату обумовило необхідність удосконалення дефініції поняття “стратегічне управління персоналом”.

Стратегічне управління персоналом підприємства — це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим розглянемо, що означає поняття “кадрова політика”. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак зазначають, що “кадрова політика підприємства — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи” [1, 127]. О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук визначають кадрову політику як “сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання” [3, 38].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (див. рис. 1) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом.

Розглянемо кожний з цих етапів.

Стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом підприємства є одним з найголовніших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються стратегічні цілі щодо управління персоналом (тобто цільові орієнтири у сфері управління персоналом на довгостроковий період) і вибирається кадрова стратегія підприємства (тобто модель забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей щодо управління персоналом).



Рис. 1. Модель процесу стратегічного управління персоналом підприємства

Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в табл. 1.

При розробці стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємству слід звернути увагу на те, якщо його конкурентна позиція дуже слабка, то насамперед причини такого становища слід шукати в системі управління персоналом.

Таблиця 1

Система стратегічних цілей щодо управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом
Домінуюча позиція	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення кваліфікації персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу Удосконалення системи мотивації персоналу Підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	<ul style="list-style-type: none"> Залучення нового персоналу високої кваліфікації Підвищення кваліфікації наявного персоналу Удосконалення системи мотивації Зміцнення корпоративної культури підприємства
Помітна позиція	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка ефективності роботи персоналу Перепідготовка кадрів Визначення потреб персоналу і розробка відповідних заходів щодо його стимулювання Формалізація корпоративної культури з метою її розвитку
Слабка позиція	<ul style="list-style-type: none"> Перегляд кадрової політики підприємства Визначення необхідності у нових працівниках Економічно обґрунтоване скорочення штатів Реорганізація організаційної структури управління

Після встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом слід приступати до розробки кадрової стратегії підприємства, яка, в свою чергу, має бути узгоджена зі стратегіями інших рівнів.

Вибір кадрової стратегії безпосередньо обумовлюється корпоративною стратегією підприємства, тобто напрямом його розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення), і бізнес-стратегіями підприємства – насамперед конкурентною стратегією, яка визначає, якого рівня кваліфікації має бути персонал і які у нього конкурентні переваги.

Можливі кадрові стратегії відповідно до корпоративної і конкурентної стратегії підприємства подано в табл. 2.

Другим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом, ключовим моментом якої є здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом.

Будь-які стратегічні зміни насамперед передбачають впровадження певних інновацій, однак не завжди персонал вміє адекватно сприймати зміни, що відбуваються на підприємстві.

Відповідність кадрової стратегії підприємства його корпоративній і конкурентній стратегії

Рівні стратегій підприємства	Види стратегій підприємства	Стратегічні цілі управління персоналом	Кадрові стратегії
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Залучення персоналу високої кваліфікації Удосконалення системи мотивації персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу Підтримка морально-психологічного клімату в колективі
	Стратегія обмеженого зростання	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення кваліфікації персоналу Переміщення персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу
Корпоративні стратегії	Стратегія скорочення	Зменшення витрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> Організація масових звільнень персоналу Визначення вимог до персоналу Ділове оцінювання персоналу
Конкурентні стратегії	Лідерство у витратах	Зменшення витрат на персонал	<ul style="list-style-type: none"> Залучення персоналу широкого профілю Підтримка морально-психологічного клімату в колективі
	Продуктове лідерство (стратегія диференціації)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації Підвищення кваліфікації персоналу щодо конкретних товарів Удосконалення системи розвитку персоналу
	Лідерство в ніші (стратегія фокусування)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу у сфері діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації Удосконалення системи розвитку персоналу Удосконалення системи мотивації персоналу



Рис. 2. Типи поведінки персоналу у процесі впровадження інновацій

На рис. 2 подано основні типи поведінки персоналу в процесі впровадження інновацій [5].

Третім етапом процесу стратегічного управління персоналом є стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом, що носить безперервний циклічний характер і має здійснюватись на всіх етапах стратегічного управління персоналом.

Стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом насамперед передбачає проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства, складові якого подано на рис. 3 [2, 300].

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно підтримувати оптимальну якість інформаційно-комунікаційних аспектів стратегічного управління персоналом, організаційної діяльності щодо стратегічного управління персоналом, мотивації та розвитку персоналу, а також розвитку корпоративної культури підприємства. Систему забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства подано на рис. 4.

Розглянемо більш детально мотивацію і розвиток персоналу. За теорією А. Маслоу, у кожній людини існує певна ієрархія потреб, причому вищий рівень потреб неможливо задовольнити, поки не задовольнили більш низький. У системі мотивації існують регулятори мотивації, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив, і головні мотиватори, які вступають у дію після регуляторів мотивації.

Серед регуляторів мотивації виокремлюють такі:

- робоче середовище (відповідна організація робочих місць, забезпечення оптимальних умов праці, фізичні та психологічні умови праці);
- винагорода (матеріальна — заробітна плата, премії, надання путівок на відпочинок;

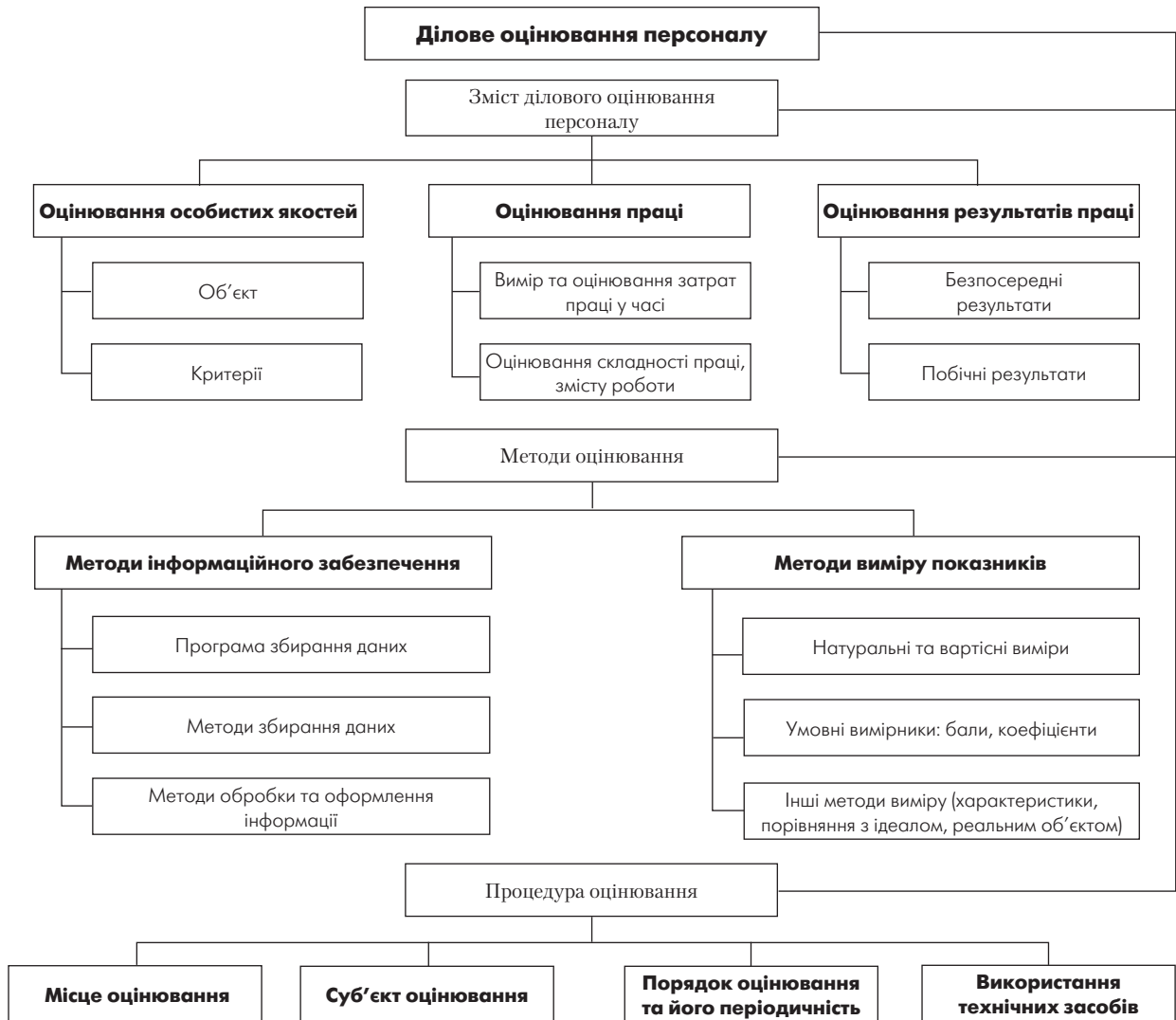


Рис. 3. Складові оцінювання персоналу підприємства

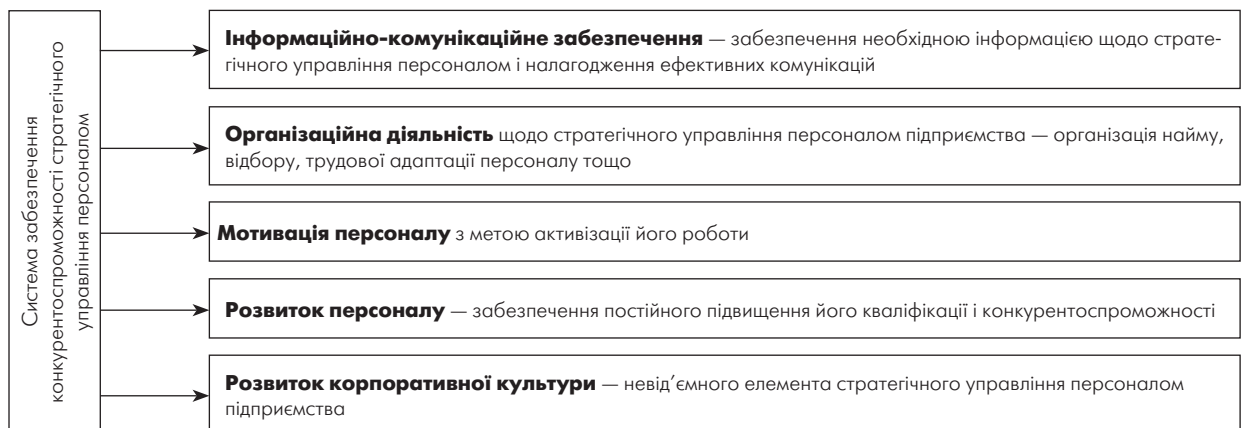


Рис. 4. Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства

нематеріальна — винесення подяки, гнучкий графік роботи, надання вихідних і відгулів);

- відчуття безпеки — відчуття належності до підприємства, впевненість у завтрашньому дні, медичне обслуговування;
- соціальний захист — соціальне страхування, страхування від безробіття, соціальні пільги.

Дотримання цих аспектів мотивації забезпечує задоволення фізіологічних потреб персоналу, потреб у безпеці та частини соціальних потреб, і, як наслідок, спонукає працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Однак, якщо перелічені аспекти не враховуються, то відбувається демотивація працівників, що призводить до зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів на підприємстві.

Головні мотиватори вступають у дію після регуляторів мотивації. Серед головних мотиваторів виділяють:

- соціальний розвиток — набуття певного соціального статусу, просування по службі;
- особистий розвиток — набуття нових умінь та навичок, навчання протягом усього життя;
- відчуття причетності — участь у реалізації важливих проектів, участь у прийнятті рішень, доступ до певної інформації;

- “інтерес і виклик” — зацікавленість, можливість самореалізації.

Перелічені мотиватори забезпечують задоволення соціальних потреб персоналу, потреб у повазі і самоповазі, потреб у самовираженні і самоактуалізації.

Вплив головних мотиваторів і регуляторів мотивації на задоволення потреб різного рівня подано на рис. 5.

Окрім ефективної системи мотивації для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб у підприємстві була налагоджена система розвитку персоналу. При цьому розвиток персоналу має здійснюватись у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному (рис. 6).

Професійний розвиток відбувається у процесі здобування вмінь та навичок (навички спілкування і робота за допомогою засобів зв'язку, виконання різнотипових завдань, обслуговування клієнтів), а також у процесі безпосереднього навчання (навчання у ВНЗ, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції).

Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку і виявляється насамперед у просуванні по службі (кар'єрне зростання). Кар'єрний шлях працівників може бути традиційним, сітьовим, шляхом додаткових навичок, подвійним, шляхом



Рис. 5. Головні мотиватори та регулятори мотивації персоналу підприємства

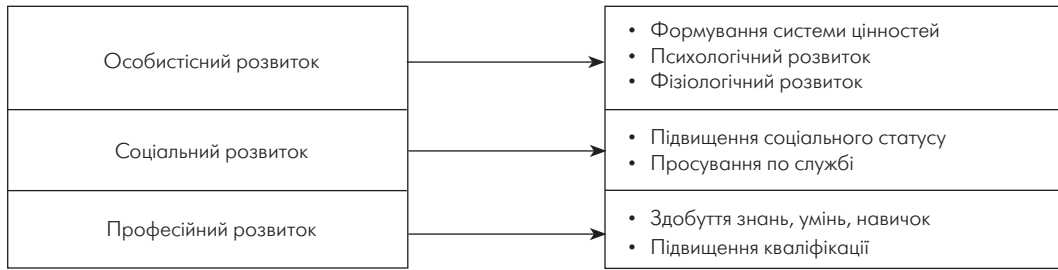


Рис. 6. Напрями розвитку персоналу у підприємстві

додавання цінності кар'єрі, пониження у посаді [4, 312]. Будь-який з перелічених кар'єрних шляхів є основою соціального розвитку працівника.

Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок запобігання і розв'язання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку людини.

На ефективність стратегічного управління персоналом впливає низка факторів (зовнішніх і внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати при реалізації процесу стратегічного управління персоналом підприємства (табл. 3).

Опитування керівників і працівників сучасних підприємств показало, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем (див. рис. 7).

Таким чином, як свідчать результати опитування, подані на рис. 7, основними проблемами є такі:

- недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління. У сучасних підприємствах відсутні менеджери

з глибокою підготовкою у сфері стратегічного управління, а ті, які мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів стратегічного менеджменту в практичній діяльності;

- опір стратегічним змінам й інноваціям. Персонал у більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено насамперед тим, що люди хочуть якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких стратегічних змін та впровадження інновацій призводить до ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;
- нестача фінансових ресурсів. На реалізацію стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід вимагає докорінних перебудов у системі управління персоналом підприємства;
- недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотива-

Таблиця 3

Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Законодавча база щодо управління персоналом • Ситуація на ринку праці • Ситуація на ринку діяльності підприємства • Рівень інтенсивності конкуренції • Ефективність зовнішніх комунікацій підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективність стратегічного управління підприємством • Ефективність стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом • Якість інформаційного забезпечення • Ефективність комунікацій у системі стратегічного управління персоналом • Стиль управління • Конкурентоспроможність персоналу • Рівень розвиненості корпоративної культури підприємства • Оптимальність системи мотивації • Рівень використання системи розвитку персоналу • Морально-психологічний клімат у колективі • Опір стратегічним змінам • Схильність персоналу до інновацій



Рис. 7. Проблеми стратегічного управління персоналом підприємства, виявлені за результатами опитування

ції персоналу, які не можуть стати активним поштовхом в активізації роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

- приймення ролі персоналу в підприємстві. При стратегічному підході персонал має розглядатись як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак, у більшості підприємств персоналу надається другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;
- недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, у результаті чого персонал багатьох підприємств не має гідної правової захищеності;
- недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури

управління, які не спроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

- недосконалість стилю і методів управління персоналом. У багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядничьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;
- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства в сфері стратегічного управління персоналом. Однак, на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом

інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;

- нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму в багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликанням якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства у персоналу, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом у підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати у діяльність відповідні коригувальні заходи,

спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.



Література

1. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: Моногр. / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. — Донецк: ДонГУЭТ, 2004. — 212 с.
2. Колот А. М. Мотивация персонала: Пособие / А. М. Колот. — 2-е вид., без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 340 с.
3. Крушельницька О. В. Управление персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
4. Монди Уэйн Р. Управление персоналом / Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо; Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. — СПб.: Изд. дом "Нева", 2004. — 640 с.
5. Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций / П. Стребел. // Управление трудовыми ресурсами: Сб. стат. —www.i-u.ru

Науковий підхід до дослідження системи стратегічного управління персоналом дасть можливість коригувати й модифікувати діяльність підприємства, тим самим підвищуючи її ефективність.

Научный подход к исследованию системы стратегического управления персоналом позволит корректировать и модифицировать деятельность предприятия, тем самым повышая ее эффективность.

The scientific approach to research of system of strategic management by the personnel will allow to correct and modify enterprise activity, thereby raising its efficiency.

Надійшла 10 лютого 2010 р.