

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

THE ESSENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT BY PERSONNEL

Михайлова О.С.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права,
Полтавська державна аграрна академія

Чухліб В.Є.

студент,
Полтавська державна аграрна академія

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і методичних основ формування стратегії управління персоналом підприємства. Розкрито її значення для подальшого розвитку господарської діяльності підприємства, здійснено розроблення заходів удосконалення стратегії управління персоналом шляхом розроблення кадрової політики, пов'язаної зі стратегією розвитку підприємства, застосування сучасних технологій управління персоналом та поліпшення системи мотивації.

Ключові слова: стратегія, управління, персонал, кадрова політика, організаційна структура, структура управління, продуктивність праці, працівники, апарат управління, організаційна культура, мотивація.

Статья посвящена исследованию теоретических и методических основ формирования стратегии управления персоналом предприятия. Раскрыто ее значение для дальнейшего развития хозяйственной деятельности предприятия, осуществлена разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом путем разработки кадровой политики, связанной со стратегией развития предприятия, применения современных технологий управления персоналом и улучшения системы мотивации.

Ключевые слова: стратегия, управление, персонал, кадровая политика, организационная структура, структура управления, производительность труда, работники, аппарат управления, организационная культура, мотивация.

The article is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of the formation of the strategy of personnel management of the enterprise. Its significance for further development of economic activity of the enterprise is revealed, development of measures to improve the strategy of personnel management through the development of personnel policy related to the strategy of enterprise development, application of modern technologies of personnel management and improvement of the system of motivation.

Key words: strategy, management, personnel, personnel policy, organizational structure, management structure, productivity, employees, management apparatus, organizational culture, motivation.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, зумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування кадрового потенціалу

та системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Отже, ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним із найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. Тому особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління персоналом та його практичному здійсненню присвячені

різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі науковці та практики, як Л.В. Балабанова, І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Б.М. Генкін, О.Л. Єськов, П.В. Журавльов, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Є.В. Маслов, Д.Г. Мельничук, М.І. Мурашко, Г.О. Надьон, Ю.Г. Одегов, Г.М. Озеров, Т.М. Орищин, В.М. Петюх, А.С. Полянська, В.С. Савельєва, С.І. Сотнікова та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню персоналом. Проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, наявні підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер. Отже, є об'єктивна необхідність обґрунтування концептуальної основи стратегічного управління персоналом підприємства на основі комплексного, системного підходу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення теоретичних засад управління персоналом у системі менеджменту підприємства, обґрунтування теоретичних аспектів стратегічного управління персоналом підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення його результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою будь-якої організації та її головним ресурсом є людський потенціал. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства та є найважливішим чинником створення конкурентних переваг. У зв'язку з цим іде орієнтація на кваліфіковану й ініціативну робочу силу, безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху вниз, партнерські відносини між учасниками діяльності. Разом з економічним розвитком і появою великих підприємств управління персоналом перетворилося на особливу функцію управління, що потребує спеціальних знань і навиків.

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації [1, с. 134].

Стратегія менеджменту персоналу визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни у професійно-кваліфікаційній структурі працівників; зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси тощо. Системний підхід у сфері управління персоналом відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробленні кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення,

створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організації і стимулювання системи робіт із персоналом в організації. Принципи системності в роботі з персоналом передбачають, що управління персоналом на підприємстві повинне охоплювати не окремі категорії працівників, а весь склад персоналу, вирішувати не одномоментні задачі, а проблеми, що безпосередньо виникають у діяльності робітника: від його прийняття на роботу, періоду просування по службі і до останнього дня роботи на підприємстві [6, с. 258].

Головним елементом всієї системи управління є персонал, який в один і той самий час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства виступають об'єктом тому, що вони є персоналом – це люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати суб'єктом і об'єктом управління є головною специфікою, особливістю управління персоналом, вважає М.І. Мурашко [7, с. 134].

Нині, на думку Г.М. Озерова, послідовно затверджується новий погляд на робочу силу як на один із основних ресурсів економіки. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, зростання залежності останнього від якості, мотивації і характеру робочої сили загалом і кожного працівника окремо [9, с. 94].

Отже, персонал – це найважливіший стратегічний ресурс підприємства.

Низка авторів висловлюють різні погляди щодо управління персоналом. Так, наприклад, Є.В. Маслов стверджує, що управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників. Також він вважає, що поняття «управління персоналом» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами», оскільки об'єкт управлінської дії один і той самий, різниця тільки в специфічному підході до працівника і його робочої сили як ресурсу [6, с. 87].

Водночас Б.М. Генкін відзначає, що основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей працівників у відповідності з основними цілями підприємства та суспільства [2, с. 158].

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації щодо розроблення концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це комплексний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [7, с. 79].

П.В. Журавльов та Ю.Г. Одегов [3; 8] вважають, що сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для того, щоб досягти стратегічних цілей підприємства.

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук вважають, що управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, яка входить до певних соціальних груп [5, с. 72].

Система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних форм, методів і відповідного механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи, як схильні вважати В.М. Петюх [10, с. 301], В.С. Савельєва [12, с. 81], С.І. Сотникова [13, с. 54].

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства [10, с. 197].

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять [3, с. 45]:

- розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розроблення і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розроблення заходів щодо соціального партнерства.

За всього розмаїття підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити методологічні засади [12, с. 103]:

1. Кожне підприємство залучає потрібні для досягнення своїх цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

2. Всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть

завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

3. Підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні поставлених перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

4. Кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості, і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій [11, с. 42]:

– дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, за яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства знаннями;

– збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні підприємства прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – дають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

– надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні підприємства надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у межах визначеного бюджету);

– поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій та ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20–30-річним стажем.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. На практиці є різні варіанти їх взаємодії:

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації загалом. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з погляду перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися на двох рівнях [4, с. 12]:

- для організації загалом відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, загальноорганізаційному рівні;
- для окремих сфер діяльності (бізнесу) багатопрофільної, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, що відповідає цілям цієї сфери.

Стратегічне управління персоналом включає такі етапи:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу визначаються й оцінюються найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори стосуються як зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз.

На наступному етапі відбувається формування можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи для її реалізації. Також на цьому етапі відбувається формування місії і цілей організації.

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переключається на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розроблення програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії.

Таким чином, якщо розглядати управління персоналом у контексті стратегічного управління організацією, то формування стратегії управління персоналом має такі етапи:

- розроблення місії організації;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за реалізованою стратегією.

Розроблення стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути подана цілісна концепція розвитку персоналу та організації загалом відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища належать макросередовище і безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти з системою управління персоналом.

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розроблення заходів з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, перед-

бачених новою стратегією підприємства; одночасне розроблення нової, адекватної новій стратегії, концепції трудозабезпечення і системи заходів з її реалізації;

- робота на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати й організовувати роботу по-новому;

– введення системи кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємозумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;

- не допускати винятково технічного, ресурсного підходу до кадрів як до важливого фактору виробництва, а ставитися як до соціальної складової частини діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що залежить від ефективності економічної діяльності.

Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають вибір концепції персоналізації, персоналізації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямів розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розроблення планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До типових стратегій управління персоналом відносять [14, с. 86]:

1. Стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу тощо);

2. Стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо);

3. Стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо);

4. Стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Висновки. Отже, стратегічне управління персоналом повинне сприяти посиленню можливостей організації протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників. Стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професії, кваліфікації тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності

витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); вдосконалення системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
2. Генкін Б.М. Економіка та соціологія труда : [навчальний посібник] / Генкін Б.М. М.: ИНФРА-М, 2005. 421 с.
3. Журавлев П.В. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников : [монографія] / П.В. Журавлев. М.: Изд-во Российской Экономической академии, 2002. 232 с.
4. Колот А.М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складники розвитку / А.М. Колот // Економічна теорія [Текст]. № 1. 2010. С. 10–15.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
6. Маслов Е.В. Менеджмент организаций: [учебное пособие] / Е.В. Маслов. М.: Инфра-М, 2006. 374 с.
7. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : [навчальний посібник] / М.І. Мурашко. К.: «Знання», 2006. 272 с.
8. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : [учебное пособие] / Ю.Г. Одегов. – Новосибирск, 2004. 139 с.
9. Озеров Г.М. От персональной эффективности к корпоративным знаниям, инструментам, технологиям и системам : [учебное пособие] / Г.М. Озеров. М.: ИНФРА-М, 2007. 254 с.
10. Петюх В.М. Управління персоналом: [навчальний посібник] / В.М. Петюх. К.: КНЕУ, 2007. 288 с.
11. Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств у сучасних умовах / А.С. Полянська, Т.М. Оришин // Регіональна економіка [Текст]. 2010. № 2(56). С. 39–47.
12. Савельєва В.С. Управління персоналом : [навчальний посібник] / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: Професіонал, 2006. 284 с.
13. Сотникова С.И. Управление карьерой: [учебное пособие] / С.И. Сотникова. М.: Инфра-М, 2006. 215 с.
14. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.