

УДК 331.108.26

Стельмашенко О. В.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено питання формування та головні складові комплексної системи стратегічного управління персоналом підприємства та запропоновано авторську модель комплексної системи стратегічного управління персоналом. Це дозволить підприємствам розробляти і застосовувати оптимальні стратегічні заходи. Ефективність від їх впровадження забезпечить конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: персонал, стратегія, стратегічне управління персоналом, комплексна система стратегічного управління персоналом.

Постановка проблеми. 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. Узагальнення існуючого понятійного апарату обумовило необхідність удосконалення дефініції поняття "стратегічне управління персоналом".

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Балабанова Л.В., Сардак О.В. зазначають, що "кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи" [2, с. 127]. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. 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". Дістали подальшого розвитку концептуальні основи стратегічного управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки та запропоновано комплексну систему стратегічного управління персоналом підприємства (КССУПП) за рахунок зміни її структури і складових: система інформаційно-комунікаційної підтримки, що охоплює підсистеми інформаційної та комунікаційної підтримки; система реалізації процесу стратегічного управління персоналом, яка включає підсистеми стратегічного планування, стратегічної організації та стратегічного контролю діяльності управління персоналом; система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом, яка складається з таких підсистем: корпоративної культури, розвитку персоналу та мотивації персоналу

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із здобутками вчених у розвитку теорії стратегічного управління персоналом, ряд аспектів все ще залишається недостатньо дослідженим [3, с. 107]. Так, дані питання висвітлюються поза маркетингового контексту, відповідно до чого система стратегічного управління персоналом підприємств потребує розвитку і конкретизації. Отримані результати спрямовані на комплексне вирішення проблем щодо впровадження

стратегічного управління персоналом в діяльність підприємств та будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності персоналу [4, с. 115].

Мета статті. Метою статті є впровадження стратегічного підходу щодо управління персоналом підприємств на основі розробки і застосування комплексної системи стратегічного управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Мінливість макроекономічних показників, невизначеність маркетингового середовища, підвищення інтенсивності конкурентної боротьби вимагають від підприємств використання комплексного підходу до стратегічного управління персоналом.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження у практичну діяльність підприємств комплексної системи стратегічного управління персоналом.

Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних систем, ефективно функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1) складається з трьох систем:

- системи інформаційно-комунікаційної підтримки;
- системи реалізації процесу стратегічного управління персоналом;
- системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом.

Система інформаційно-комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом підприємства забезпечує ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем стосовно персоналу та налагодження внутрішніх комунікаційних зв'язків між персоналом.

Основною метою підсистеми інформаційної підтримки стратегічного управління персоналом підприємства є формування інформаційного банку щодо стратегічного управління персоналом, забезпечення якості інформації щодо стратегічного управління персоналом і забезпечення системи стратегічного управління персоналом інформаційними технологіями. Для сучасних підприємств виникає об'єктивна необхідність формування інформаційного банку, який може забезпечити підприємство своєчасно необхідною інформацією щодо стратегічного управління персоналом. При цьому в центрі уваги знаходиться якість інформації щодо стратегічного управління персоналом. Аналіз якості інформації необхідно здійснювати за наступними показниками:

- своєчасність інформації;



Рис. 1. Комплексна системи стратегічного управління персоналом підприємства

- достатність інформації;
- корисність інформації;
- адресність інформації;
- багатогранність використання інформації;
- швидкість збору та обробки інформації;
- актуальність інформації;
- порівнянність інформації.

При аналізі якості інформації щодо стратегічного управління персоналом доцільно використовувати рекомендовану модель (ф.1), яка буде надавати наочне зображення фактичного коефіцієнта якості інформації.

$$КЯ_1 = \alpha \cdot C + \beta \cdot D + \gamma \cdot K + \delta \cdot A + \varepsilon \cdot B + \eta \cdot Ш + \varphi \cdot Ак + \lambda \cdot П \quad (1)$$

Умовні позначення

- КЯ₁ – коефіцієнт якості інформації;
- С – своєчасність інформації;
- Д – достатність інформації;
- К – корисність інформації;
- А – адресність інформації;
- В – багатогранність використання інформації;
- Ш – швидкість збору та обробки інформації;
- Ак – актуальність інформації;
- П – порівнянність інформації;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon, \eta, \varphi, \lambda$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників якості інформації.

Важливим елементом інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління персоналом є автоматизація цього процесу за допомогою інформаційних технологій. Для автоматизації служби управління персоналом в рамках підприємства створюється інформаційна система (ІС). Зазвичай такі системи позначаються абривіатурою HRMS (Human Resource Management Systems - системи управління трудовими ресурсами). У самому повному - комплексному варіанті ці системи охоплюють всі рівні управління підприємством: операційний, тактичний і стратегічний, а у функціональному плані - кадровий облік, розрахунки з персоналом і систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе модулі найму та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Всі ці програмні про-

дукти можна розбити на чотири групи: інформаційно-довідкові системи (ряд правових та довідково-консультаційних систем), програми автоматизації окремих ділянок в роботі кадрової служби (програми кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, найму персоналу, атестації, тестування, управління компенсаційним пакетом, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу), HRM модулі у складі комплексного продукту для автоматизації підприємства та спеціалізовані комплексні HRM системи (кадровий та табельний облік, управління мотивацією, управління навчанням, компетенцією та оцінкою персоналу). Підприємствам необхідно відслідковувати зміни на ринку інформаційних технологій і своєчасно оновлювати програмне забезпечення процесу стратегічного управління персоналом. Якість застосування інформаційних технологій у стратегічному управлінні персоналом доцільно оцінювати за наступними показниками:

- рівень автоматизації процесу стратегічного управління персоналом;
- рівень використання сучасних засобів збору, обробки і передачі інформації;
- надійність інформаційних техноло-

гій;

- рівень володіння персоналу навичками роботи з інформаційними технологіями;
- уміння персоналу користуватись засобами Internet;

- рівень оновлення програмного забезпечення.

Основне призначення підсистеми комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом є налагодження вертикальних і горизонтальних комунікацій серед персоналу. Якість вертикальних комунікацій безпосередньо впливає на результативність стратегічного управління персоналом. Визначальну роль у цьому грає тип комунікативної поведінки керівника, який може сприяти або протидіяти налагодженню системи комунікацій [4]. Крім того, слід враховувати, що між різними рівнями ієрархії можуть виникати різні бар'єри комунікацій, подолати які може лише налагоджена система зворотного зв'язку і реалізація заходів, спрямованих на зменшення визначених бар'єрів. Якість горизонтальних комунікацій визначається рівнем конфліктності між працівниками і в цілому морально-психологічним кліматом у колективі. Саме тому тип комунікативної поведінки керівника має значний вплив на результативність стратегічного управління персоналом на сучасних підприємствах. Аналіз якості комунікацій в системі стратегічного управління персоналом доцільно проводити за наступними показниками:

- рівень якості організаційних аспектів комунікацій;
- рівень якості психологічних аспектів комунікацій.

При аналізі якості організаційних аспектів комунікацій буде доцільним урахування наступного:

- перекручування інформації;
- доцільність організаційної структури управління;
- наявність інформаційних переважень;
- налагодженість інформаційних потоків;
- досконалість технології управлінських робіт;

– налагодженість зворотного зв'язку.

Аналіз якості психологічних аспектів комунікацій доцільно проводити за наступними показниками: морально-психологічний клімат у колективі, конфліктність, згуртованість колективу, комунікаційні особливості персоналу, стиль управління. При оцінці якості комунікацій в системі стратегічного управління персоналом доцільно використовувати рекомендовану модель (ф.2).

$$КЯ_k = \alpha \cdot OA + \beta \cdot PA \quad (2)$$

Умовні позначення

$КЯ_k$ – коефіцієнт якості комунікацій;

OA – рівень якості організаційних аспектів комунікацій;

PA – рівень якості психологічних аспектів комунікацій;

α, β – коефіцієнти вагомості організаційних та психологічних аспектів комунікацій.

Другою складовою комплексної системи стратегічного управління персоналом є система реалізації процесу стратегічного управління персоналом, головним завданням якої є налагодження процесу стратегічного управління персоналом у підприємстві.

Система реалізації процесу стратегічного управління персоналом складається з трьох підсистем :

- підсистеми стратегічного планування діяльності щодо стратегічного управління персоналом;
- підсистеми стратегічної організації діяльності щодо стратегічного управління персоналом;
- підсистеми стратегічного контролю діяльності щодо стратегічного управління персоналом.

Головною підсистемою системи реалізації процесу стратегічного управління персоналом є підсистема стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом, оскільки саме від стратегічного планування залежить результативність діяльності підприємства і його майбутня конкурентна позиція.

Вона охоплює стратегічні цілі щодо управління персоналом, кадрову стратегію та аналіз якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом. При аналізі якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом необхідно проаналізувати якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом, відповідність кадрової стратегії місії підприємства і його корпоративній стратегії. Аналіз якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом передбачає використання таких показників, як оцінка ступеня узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства, оцінка ступеня узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства, оцінка відповідності стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висувуються до цілей та оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом. При цьому доцільно використовувати рекомендовану модель (ф. 3).

$$КЯ_{сцуп} = \alpha \cdot СУ_m + \beta \cdot СУ_{сцп} + \gamma \cdot ВВ + \varphi \cdot СД_{сцуп} \quad (3)$$

Умовні позначення

$КЯ_{сцуп}$ – коефіцієнт якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом;

$СУ_m$ – ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства;

$СУ_{сцп}$ – ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства

$ВВ$ – усереднена оцінка відповідності стратегіч-

них цілей щодо управління персоналом вимогам, що висувуються до цілей;

$СД_{сцуп}$ – ступінь досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом;

$\alpha, \beta, \gamma, \varphi$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямків. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Процес управління персоналом має свої специфічні властивості і закономірності. Він повинен бути системним та завершеним на основі комплексного впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи. Основою підсистеми стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом є проведення оцінювання ділових якостей персоналу та здійснення оцінки ефективності стратегічного управління персоналом. Оцінювання ділових якостей персоналу повинно здійснюватись систематично на всіх стадіях процесу стратегічного управління персоналом: починаючи з наймання персоналу на роботу і закінчуючи діловою кар'єрою персоналу у підприємстві.

Практика управління персоналом свідчить про те, що оцінювання працівників здійснюється успішно в тих випадках, коли методи і критерії вибираються залежно від завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками. Оцінювання персоналу повинне проводитись систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління. Зміст і методи оцінювання можуть суттєво різнитися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються з його допомогою. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом спрямована на підвищення конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом.

Третьою складовою комплексної системи стратегічного управління персоналом є система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом, яка складається з трьох підсистем : підсистеми корпоративної культури підприємства; підсистеми розвитку персоналу; підсистеми мотивації персоналу. Основним призначенням підсистеми корпоративної культури підприємства є підвищення згуртованості колективу в досягненні цілей підприємства, покращення морально-психологічного клімату, оптимізація взаємозв'язків між працівниками, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління персоналом, і, як наслідок, покращити конкурентну позицію підприємства.

Для створення (зміцнення) корпоративної культури в досліджуваних підприємствах необхідно реалізувати наступні заходи: дослідження корпоративної культури підприємства і виявлення цінностей підприємства; аналіз сприйняття працівниками підприємства, в якому вони працюють; удосконалення дизайну внутрішнього інтер'єру; розробка стратегії внутрішніх комунікацій; розробка і публікація корпоративних видань; організація тренінгів з питань корпоративної поведінки; розробка кодексу етики, поведінки працівників, їх зовнішнього вигляду; розвиток корпоративних традицій (святкування важливих дат, корпоративні вечірки тощо); впровадження ефективної системи мотивації і розвитку персоналу, які у сукупності забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Підвищенню конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства сприятиме підсистема розвитку персоналу, яка складається з трьох елементів: соціального, професійного та особистісного розвитку персоналу. Для ефективної роботи працівників недостатньо

забезпечити лише окремі аспекти їхнього розвитку: сполучення перелічених вище напрямків розвитку працівника надає синергетичний ефект.

Висновки і пропозиції. Таким чином, впровадження у практичну діяльність підприємств комплексної системи стратегічного управління персоналом дозволить забезпечити конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом. Однак, ринкові умови господарювання вимагають використання не лише комплексного підходу до стратегічного управління персоналом, а й інструментів маркетингу, оптимальне сполучення яких дозволить зміцнити конкурентну позицію підприємства в довгостроковій перспективі. Це обумовлює необхідність використання маркетингового підходу до стратегічного управління персоналом підприємства. Автором запропоновано авторську модель комплексної системи стратегічного управління персоналом, що дозволить підприємствам розробляти і застосовувати оптимальні стратегічні заходи, ефективно функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера [Текст] : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия: Менеджмент для лидера).
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 229с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. – 551 с.
6. Стельмашук Н. А. Структурні аспекти розвитку стратегічного маркетингу підприємств / Н. А. Стельмашук // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 225-228.

Стельмашенко Е. В.

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследованы вопросы формирования и главные составляющие комплексной системы стратегического управления персоналом и предложена авторская модель комплексной системы стратегического управления персоналом. Это позволит предприятиям разрабатывать и применять оптимальные стратегические меры. Эффективность от их внедрения обеспечит конкурентоспособность управления персоналом в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: персонал, стратегия, стратегическое управление персоналом, комплексная система стратегического управления персоналом.

Stelmashenko O. V.

Donetsk National University of Economics and Trade Mykhailo Tugan-Baranovsky

INTEGRATED SYSTEM STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL THE ENTERPRISE

Summary

The problems of the formation and the main components of an integrated system of strategic HRM and the author's model of a complex system of strategic human resource management. This will allow businesses to develop and apply the optimal policy measures. The effectiveness of their implementation will ensure the competitiveness of personnel management in the long term.

Key words: personnel, strategy, strategic human resource management, integrated system of strategic management.