

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИБІР РІШЕНЬ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено застосовувані в сучасній літературі методи розробки та вибору альтернативних рішень стратегій управління персоналом. Головною метою статті є запропонувати найбільш дієвий метод та методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства, максимально звільнені від суб'єктивізму та інших недоліків.

Встановлено, що в наш час існує значна кількість напрацювань вчених та науковців з питань розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій різними методами. Однак немає єдиного підходу, універсального методу та механізму вибору розроблених альтернативних рішень таких стратегій.

У статті запропоновано методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства із застосуванням сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та методу концептуального абстрагування, а також принципів компетентнісного підходу. Такий підхід, на відміну від існуючих, дає змогу обрати найбільш ефективні альтернативні рішення за видами інструментальних стратегій, які є дуже близькими за сутністю та змістом.

Запропоновані методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства можуть застосовуватися для їх впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить плідну роботу персоналу та підприємства в цілому.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, альтернативні рішення, метод парних порівнянь.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВЫБОР РЕШЕНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье исследованы применяемые в современной литературе методы разработки и выбора альтернативных решений стратегий управления персоналом. Главной целью статьи является предложить наиболее действенный метод и методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия, максимально освобожденные от субъективизма и других недостатков.

Установлено, что в настоящее время существует значительное количество работ ученых по вопросам разработки альтернативных решений стратегий управления персоналом по видам инструментальных стратегий различными методами. Однако нет единого подхода, универсального метода и механизма выбора разработанных альтернативных решений таких стратегий.

В статье предложены методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия с применением совокупности действенных методов – метода парных сравнений и метода концептуального абстрагирования, а также принципов компетентностного подхода. Такой подход, в отличие от существующих, дает возможность выбрать наиболее эффективные альтернативные решения по видам инструментальных стратегий, которые являются очень близкими по сущности и содержанию.

Предложенные методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия могут применяться для их внедрения на любых предприятиях, что обеспечит плодотворную работу персонала и предприятия в целом.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, альтернативные решения, метод парных сравнений.

T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

SELECTION OF SOLUTIONS FOR PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES IMPLEMENTATION AT A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. *The methods of development and selection of alternative strategies of personnel management which are described in modern literature have been analyzed in the article. The main purpose of the article is to offer the most effective method and methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies which would be free of subjectivity and other flaws.*

It has been established that nowadays there is a significant number of scientist papers on the development of alternative strategies of personnel management according to the type of instrumental strategies using various methods. However, there exists no single approach, no universal method or technique of selecting the developed alternative solutions for such strategies.

Methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies using a set of effective methods – the method of paired comparisons and the method of conceptual abstraction, as well as the principles of competence-based approach – have been suggested in the article. This approach, unlike the existing ones, provides an opportunity to choose the most effective alternative solutions for the types of instrumental strategies that are very similar in their nature and content.

The proposed methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies can be used for their implementation at any enterprise that will provide effective work of its personnel and the whole enterprise.

Key words: *personnel management strategy, alternative solutions, paired comparison method.*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні основним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства є його персонал, ефективно використання якого виступає запорукою плідної роботи всієї організації.

Для найбільш ефективного використання персоналу здійснюють формування загальної стратегії управління персоналом (УП) підприємства та її складових – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Розробка таких стратегій передбачає вироблення множини альтернатив стратегічних рішень, що носять багатоваріантний характер, тому потребують подальшого належного обґрунтованого їх вибору. У зв'язку з цим при формуванні ІСУП нагальним є завдання застосування дієвого методу оцінки та вибору альтернативних рішень ІСУП, доцільних у кожному окремому випадку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує значна кількість напрацювань вчених та науковців (І. Ансофф, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел, В. С. Єфремов, О. М. Криворучко, Є. В. Меркулова, В. П. Несторенко тощо [1–11]) щодо питань розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом за видами ІСУП різними методами. Однак у наш час не існує єдиного підходу, універсального методу та механізму вибору розроблених альтернативних рішень таких стратегій.

Найчастіше вибір альтернативних рішень ІСУП підприємства вчені та науковці [1, 2] здійснюють методом інтегральної оцінки. Його застосування передбачає побудову матриці взаємодії альтернативних рішень зі стратегічного управління персоналом; безпосередньо оцінку взаємодії таких АР ІСУП за допомогою лінгвістичної шкали від 0 до 1; розрахунок інтегральної оцінки та вибір АР з максимальним значенням оцінки за кожним видом ІСУП.

При цьому існує певний ступінь умовності оцінки, результати якої можуть змінюватись зі зміною бази порівняння. Крім того, обраним альтернативним рішенням притаманні недостатня обґрунтованість та певний суб'єктивізм.

Це зумовлює потребу у застосуванні більш дієвого методу вибору альтернативних рішень інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Застосовувані методи вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства не дозволяють зробити обґрунтований вибір АР ІСУП та певною мірою є суб'єктивними.

Формулювання цілей статті. Метою статті є запропонувати доцільний метод і методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті попереднього дослідження встановлено, що розробку дієвої стратегії управління персоналом підприємства та ІСУП доцільно здійснювати застосовуючи метод концептуального абстрагування. Відповідно до цього методу в праці також побудовано концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП підприємства за видами: планування потреби в персоналі; підбір; мотивація; контроль за роботою працівників.

Оцінку та вибір АР за видами ІСУП пропонується здійснювати за допомогою методу парних порівнянь, оскільки розроблені альтернативні рішення за видами інструментальних стратегій управління персоналом є дуже близькими за сутністю та змістом.

Метод парних порівнянь полягає у визначенні переваг елементів, розташованих у лівому стовпці, над елементами, розташованими у верхньому рядку. При цьому складається матриця, за рядками і стовпцями якої розташовують об'єкти, що порівнюються [4, с. 160].

Безпосередній вибір АР доцільно здійснювати окремо за кожним видом ІСУП, оскільки вони є рівнозначними та не передбачають взаємовиключення. Набір обраних АР за кожним видом ІСУП складає загальну стратегію управління персоналом підприємства.

Матриця парних порівнянь АР ІСУП мотивації персоналу наведена у табл. 1, умовні позначення до неї – в табл. 2.

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу

Альтернативні рішення	АР _{3.1.1.1}	АР _{3.1.1.2}	АР _{3.1.1.3}	АР _{3.1.2.1}	АР _{3.1.2.2}	АР _{3.2.1.1}	АР _{3.2.1.2}	АР _{3.2.2.1}	АР _{3.2.2.2}	АР _{3.2.3.1}	АР _{3.2.3.2}	АР _{3.2.4.1}	АР _{3.2.4.2}	Всього	Ранг
АР _{3.1.1.1}	–	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	9	1
АР _{3.1.1.2}	0	–	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	6	5–7
АР _{3.1.1.3}	0	0	–	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5	
АР _{3.1.2.1}	1	0	1	–	0	1	1	1	0	0	1	1	1	8	2–3
АР _{3.1.2.2}	0	0	1	1	–	1	0	0	0	1	1	1	0	6	5–7
АР _{3.2.1.1}	1	1	0	0	0	–	0	0	1	1	0	0	0	4	
АР _{3.2.1.2}	0	1	0	0	1	1	–	1	1	0	0	1	1	7	4
АР _{3.2.2.1}	0	1	0	0	1	1	0	–	0	1	1	0	0	5	
АР _{3.2.2.2}	1	0	0	1	1	0	0	1	–	1	1	1	1	8	2–3
АР _{3.2.3.1}	0	0	1	1	0	0	1	0	0	–	0	0	1	4	
АР _{3.2.3.2}	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	–	1	0	5	
АР _{3.2.4.1}	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	–	1	5	
АР _{3.2.4.2}	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	–	6	5–7

Таблиця 2

Умовні позначення до матриці парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу

Умовні позначення	Зміст	Умовні позначення	Зміст
АР 3.1	Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання	АР 3.2.1.2	Можливість зростання
АР 3.1.1	Грошові стимули	АР 3.2.2	Моральні стимули
АР 3.1.1.1	Премії	АР 3.2.2.1	Визнання у колективі
АР 3.1.1.2	Доплати	АР 3.2.2.2	Повага
АР 3.1.1.3	Надбавки	АР 3.2.3	Творчі стимули
АР 3.1.2	Негрошові стимули	АР 3.2.3.1	Самовдосконалення
АР 3.1.2.1	Пільги	АР 3.2.3.2	Самореалізація
АР 3.1.2.2	Надання транспорту	АР 3.2.4	Соціально-психологічні стимули
АР 3.2	Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання	АР 3.2.4.1	Спілкування
АР 3.2.1	Соціальні стимули	АР 3.2.4.2	Клімат у колективі
АР 3.2.1.1	Престижність праці		

Проаналізувавши побудовану матрицю парних порівнянь (табл. 1), можна дійти висновку, що найвищий ранг має АР_{3.1.1.1} («Премії» – «Грошові стимули»), отже доцільне альтернативне рішення – «Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання».

Аналогічним чином будують матриці парних порівнянь АР за кожним видом ІСУП.

В матриці парних порівнянь АР ІСУП із планування потреби в персоналі АР_{1.1.2.3} («Студенти 5-го курсу, магістранти» – «Вищі навчальні заклади») має найбільшу сумарну кількість балів (9) та, відповідно, найвищий ранг – 1. Тому за концептуальним віялом АР ІСУП із планування потреби в персоналі та на основі проведених розрахунків обрано альтернативне рішення «Скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників».

За матрицею парних порівнянь ІСУП із підбору персоналу при прийомі на роботу обрано АР_{2.3.3.2.1} («Водії» – «Співбесіда»), тому доцільно обрати альтернативне рішення «Підбір персоналу контактними методами».

Таблиця 3

Обрані АР за видами ІСУП на прикладі ПАТ «АТП-16365», м. Харків

Види ІСУП	Зміст ІСУП для ПАТ «АТП-16365»	Обрані АР за видами ІСУП
Планування потреби в персоналі	Складання плану потреби в персоналі віком 20–30 років на 5 років за усіма категоріями працівників	АР _{1.1.2.3} – Скласти план потреби в персоналі із ВНЗ (переважно студенти 5-го курсу, магістранти) з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників
Підбір працівників при прийомі на роботу	Удосконалення процесу підбору персоналу при прийомі на роботу протягом 1 року шляхом застосування компетентнісного підходу	АР _{2.3.3.2.1} – Підбір персоналу за категорією «водії» контактними методами (співбесіда)
Мотивація персоналу	Впровадження нових методів стимулювання праці впродовж 3 років	АР _{3.1.1.1} – Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання за допомогою премій (грошові стимули)
Контроль роботи працівників	Посилення контролю на 15 % за допомогою введення комп'ютерних програм	АР _{4.1.2.1.2} – Впровадити систему контролю процесу роботи працівників з періодичністю в 1 день, використовуючи програми контролю роботи користувачів на комп'ютері

Відповідно до результатів розрахунків у матриці парних порівнянь АР за ІСУП із контролю за роботою працівників доцільним є

AP_{4.1.2.1.2} («Контроль з періодичністю в 1 день» – «Програми контролю роботи користувачів на комп'ютері» – «Постійний контроль»), а саме – «Впровадити систему контролю процесу роботи працівників».

Таким чином, здійснено оцінку та вибір AP за видами ІСУП (планування потреби в персоналі, підбір працівників при прийомі на роботу, мотивація персоналу та контроль за роботою працівників) за допомогою методу парних порівнянь. Обрано такі AP за видами ІСУП: AP_{1.1.2.3}, AP_{2.3.3.2.1}, AP_{3.1.1.1} та AP_{4.1.2.1.2} (табл. 3).

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом за видами, що, на відміну від існуючих, базуються на застосуванні сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та методу концептуального абстрагування, а також принципів компетентнісного підходу. Застосування такого набору методів дає змогу обрати найбільш ефективні альтернативні рішення за видами ІСУП, оскільки вони є близькими за сутністю та змістом.

Література

1. Стратегія управління персоналом. – Режим доступу : <http://www.frontmanagement.org/fomants-1113-1.html>.
2. Криворучко О.М. Сценарний підхід до розробки стратегій управління персоналом АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 77–90.
3. Алексеев С. Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексеев // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу : наук. екон. журн. – 2014. – Вип. 4 (28). – С. 62–67. – Режим доступу : http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16_5.pdf.
4. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2008. – 336 с.
5. Кабаченко Д.В. Выбор и реализация стратеги управления персоналом предприятия / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 15 (Ч.1). – С. 58–62. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_15/1/16.pdf.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 465 с.
7. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова,

О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

8. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса : Атлант, 2014. – 208 с. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf>.

9. Криворучко О.М. Методичні положення розробки стратегій за типами і цілями кадрової політики / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 27. – С. 29–41.

10. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Економіка. Фінанси. Право : щоміс. інформ.-аналіт. журн. – 2015. – Вип. 10/1. – С. 37–39.

11. Криворучко О.М. Формування стратегій управління персоналом підприємства : моногр. / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2014. – 188 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.