

УДК 658.310

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., аспірант,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто основні підходи до формування стратегій управління персоналом підприємства, основна відмінність яких полягає у виборі місця стратегії управління персоналом відносно загальної стратегії підприємства. На основі методології структурного аналізу IDEF0 побудовано контекстну та декомпозиційні його діаграми. Удосконалено процес формування стратегії управління персоналом підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів та встановлено взаємозв'язок між ними. Принциповою його відмінністю є врахування стадії життєвого циклу бізнес-одиниці, залежно від якої стратегія управління персоналом формується як функціональна складова загальної стратегії підприємства; центральна самостійна функціональна стратегія; на основі узгодження загальної стратегії з наявними та необхідними кадровими ресурсами.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, підходи до формування стратегій управління персоналом, структурний аналіз.

VODOLAZHSKA T., Postgraduate,
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE PROCESS OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES FORMATION

Abstract. The basic approaches as to the enterprise personnel management strategies formation have been considered. The main difference of these approaches consists in the choice of place of personnel management strategy relatively to the enterprise general strategy. Its context and decomposition charts have been built on the basis of the methodology of structural analysis IDEF0. The process of the enterprise personnel management strategy formation has been improved based on the selection and specification of its basic stages; and the correlation between them was specified. Its fundamental difference is to take into consideration the stage of business-unit life cycle depending on which the personnel management strategy is formed as the functional element of the enterprise general strategy; as central independent functional strategy; on the basis of the general strategy accordance with the human resources existent and required number.

Key words: enterprise personnel management strategy, as to the enterprise personnel management strategies formation, structural analysis.

Постановка проблеми. Успішність функціонування підприємств залежить від правильності визначення, формулювання та реалізації загальної стратегії свого розвитку. Особливе місце в її складі займає стратегія управління персоналом, що використовується для раціональної організації праці працівників, оскільки вони є головним ресурсом підприємства. Процес її формування у наш час є досить складним, включає різні підпроцеси (вироблення, розроблення, вибору, реалізації, аналізу, оцінки, контролю стратегії управління персоналом) та потребує уточнення його змісту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та аналіз сучасної вітчизняної і закордонної наукової літератури зі стратегічного управління та управління персоналом [1–16] дозволили встановити, що стратегія управління персоналом по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування стратегій управління персоналом: як однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно до першого підходу [5, 7–9, 11–13] стратегія управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. Для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства.

Застосування цього підходу є в роботах вітчизняних [5, 7, 9] та зарубіжних [12] вчених. Так, наприклад, відомий український вчений в галузі управління персоналом Ф.І. Хміль [5] у самому загальному вигляді представив схему розроблення цієї стратегії. На його думку, процес формування стратегії управління персоналом підприємства передбачає визначення мети, критеріїв і показників ефективності управління персоналом, встановлення обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), визначення організаційної структури служби управління персоналом та взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем. Однак, запропонована схема є надто загальною, не містить уточнення черговості реалізації її етапів та переліку критеріїв і показників ефективності управління персоналом. Крім того,

цей процес використовується для підприємств, що дотримуються загальної стратегії динамічного зростання. Проте не вказано, як слід формувати стратегії управління персоналом в інших випадках (при стратегії підприємництва, прибутковості, ліквідації та ін.).

Аналіз різних схем реалізації процесу формування стратегії управління персоналом як функціональної стратегії дозволив встановити таке: по-перше, стратегія управління персоналом виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу; по-друге, в деяких схемах політика управління персоналом розробляється на основі стратегії управління персоналом, що порушує логіку етапів формування загальної стратегії підприємства; по-третє, не повною мірою врахована залежність стратегії управління персоналом від кадрових ресурсів підприємства.

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію управління персоналом відповідно до другого підходу [8, 10, 11]. При цьому вона є центральною самостійною функціональною стратегією. Аналіз схем реалізації процесу формування стратегії управління персоналом дозволив зробити такі висновки: по-перше, основний акцент робиться на сферу соціальних та людських інтересів, які лише частково враховують принцип економічної ефективності виробничої діяльності; по-друге, спостерігається обмеженість цього підходу, що полягає у використанні паралельно з іншими, пов'язаними із виробництвом.

Комбінація розглянутих двох підходів до формування стратегії управління персоналом підприємства дозволяє виділити третій підхід [4, 8, 11], що передбачає узгодження загальної стратегії підприємства із наявними та необхідними кадровими ресурсами. При цьому більш повно порівняно з іншими підходами враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Найґрунтовнішою для опису та реалізації загальних етапів є схема процесу формування стратегій управління персоналом підприємства, запропонована І.Б. Дураковою [8, 11]. Автор вважає доцільним починати її формування із аналізу ситуації, що склалася на підприємстві. Для цього, по-перше, визначають, якими кадровими ресурсами володіє підприємство (аналіз підприємства); по-друге,

виявляють шанси та ризики відносно персоналу порівняно з конкурентами (аналіз довкілля). Результатом проведення ситуаційного аналізу є визначення позиції, яку підприємство займає в цей час за наявних кадрових ресурсів.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз розглянутих підходів до формування стратегій управління персоналом підприємства дозволяє зробити такі висновки:

– по-перше, використання підходу до формування стратегій управління персоналом підприємства зумовлене певними умовами, особливостями функціонування підприємства та ін., тому необхідне обґрунтування його доцільності;

– по-друге, більшість схем процесів формування стратегій управління персоналом є досить загальними та в деяких відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між їх етапами.

Мета статті – розробити процес формування стратегій управління персоналом підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів та встановити взаємозв'язок між ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розв'язання поставленого завдання пропонується скористатися принципами процесного підходу. Доцільність його використання полягає у безперервному управлінні, що забезпечує взаємозв'язок як між окремими процесами управління персоналом підприємства, так і їх комбінацією і взаємодією.

Для розкриття змісту процесу формування стратегій управління персоналом підприємства скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0, що передбачає графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. При цьому кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (результат, продукцію процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними та ін. Процес здійснюється за допомогою певного механізму, який керується конкретною особою. Функціональні блоки з'єднуються лініями та стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія використання структурного аналізу IDEF0 передбачає розроблення контекстних (A0) (рис. 1) та декомпозиційних (A1, A2) діаграм.



Рис. 1. Контекстна діаграма процесу формування стратегій управління персоналом підприємства

«Входом» у процес формування стратегії управління персоналом є інформація про роботу підприємства, що містить відомості про види його діяльності та стан їх розвитку, характер трудового колективу та ін. «Виходом» або його результатом є власне сформульована стратегія управління персоналом підприємства та результати її реалізації. Так, наприклад, результатами можуть бути підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності його праці, ефективності використання, фінансових показників роботи тощо.

У контекстній діаграмі також присутня складова – «управління» процесом формування стратегії управління персоналом підприємства, тобто його взаємозв'язок з іншими функціями управління підприємством. Можливість здійснення цього процесу також залежить від матеріальних (вузли, агрегати, запчастини та ін.), технічних (обладнання, рухомий склад), трудових (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційних, технологічних та фінансових ресурсів підприємства.

Контекстна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом підприємства дає загальне уявлення про нього. Більш детально представити його складові фрагменти та моделювання їх

взаємозв'язків дозволяє побудова декомпозиційних діаграм декількох рівнів.

Суть процесу формування стратегії управління персоналом підприємства полягає у її розробленні, виборі, реалізації та оцінці. Тому декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом підприємства першого рівня (A1) містить три основні підпроцеси: розроблення, реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

Зміст виділених підпроцесів процесу формування стратегії управління персоналом підприємства розкривають декомпозиційні діаграми другого рівня. При їх побудові враховані всі «входи» і «виходи» попередньої діаграми, а також уточнені внутрішні «входи» і «виходи» (рис. 2).

Підґрунтям для здійснення процесу формування стратегії управління персоналом підприємства другого рівня (A21) («входом» підпроцесу) є відомості про роботу підприємства (специфіка діяльності, рівень розвитку, позиція порівняно з конкурентами, виробничий та кадровий потенціал та ін.), на основі яких проводять ідентифікацію кількості видів діяльності (його бізнес-одиниць) та їх стадії життєвого циклу (СЖЦ). При цьому керуючою дією є порядок встановлення цих стадій, а провідним ресурсом – персонал підприємства. «Виходом» або результатом даного підпроцесу є перелік бізнес-одиниць підприємства з відповідними стадіями життєвого циклу. Далі для кожної окремої бізнес-одиниці підприємства формують власну стратегію управління персоналом.

Подальший зміст функціональних блоків декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом підприємства, в першу чергу, залежить від концептуального підходу, відповідно до якого здійснюється її формування, та виду стратегії розвитку його бізнес-одиниці.

Вибір концептуального підходу до формування стратегії управління персоналом підприємства доцільно проводити залежно від стадії життєвого циклу його бізнес-одиниць, оскільки вони є головним фактором впливу та основною класифікаційною ознакою цієї стратегії. При цьому необхідно враховувати певні вимоги до стратегії управління персоналом підприємства, висунуті окремо для

кожної з цих стадій. Алгоритм вибору підходу складений у вигляді блок-схеми (рис. 3).

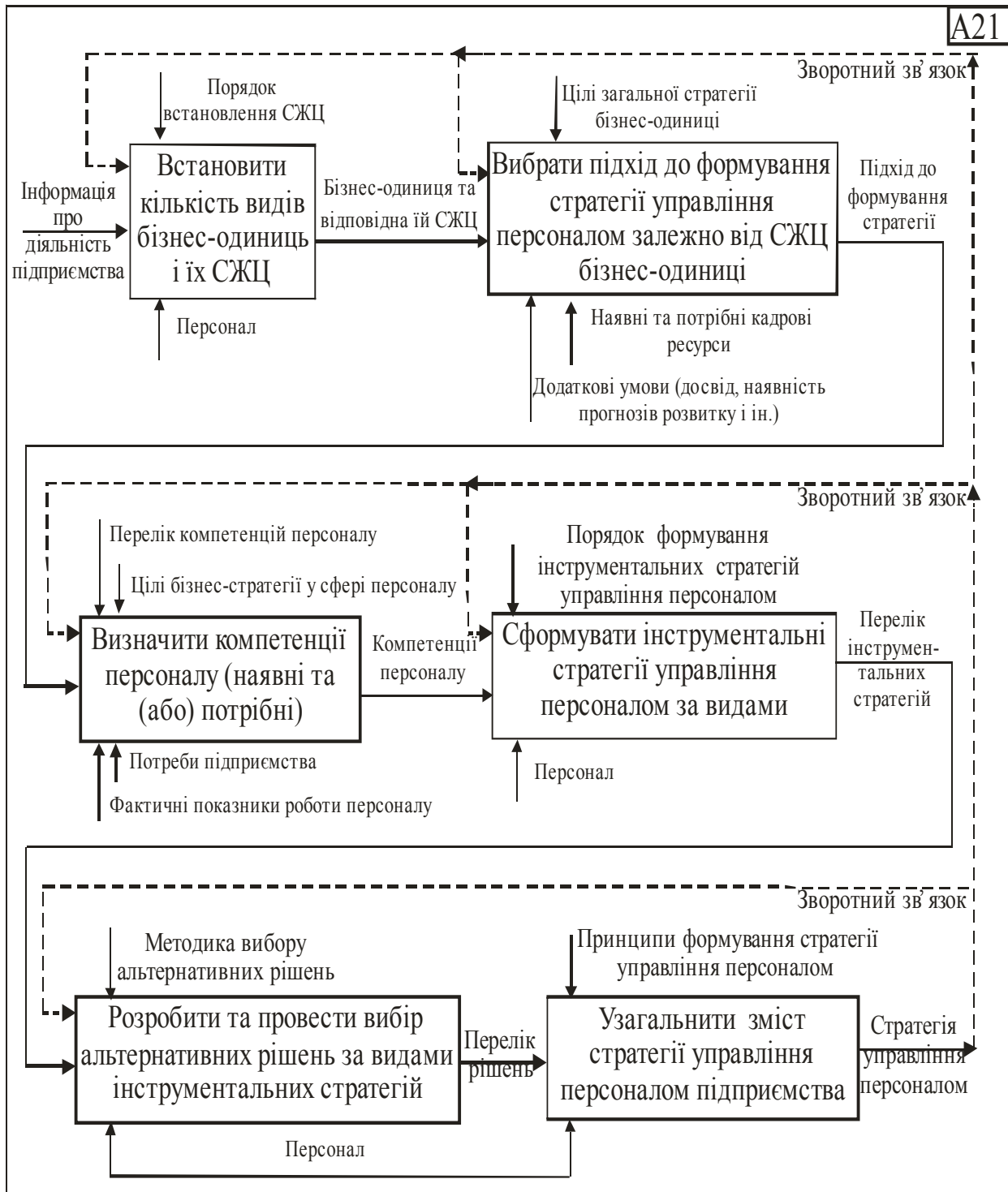


Рис. 2. Схема процесу формування стратегії управління персоналом підприємства (підпроцес розробки)

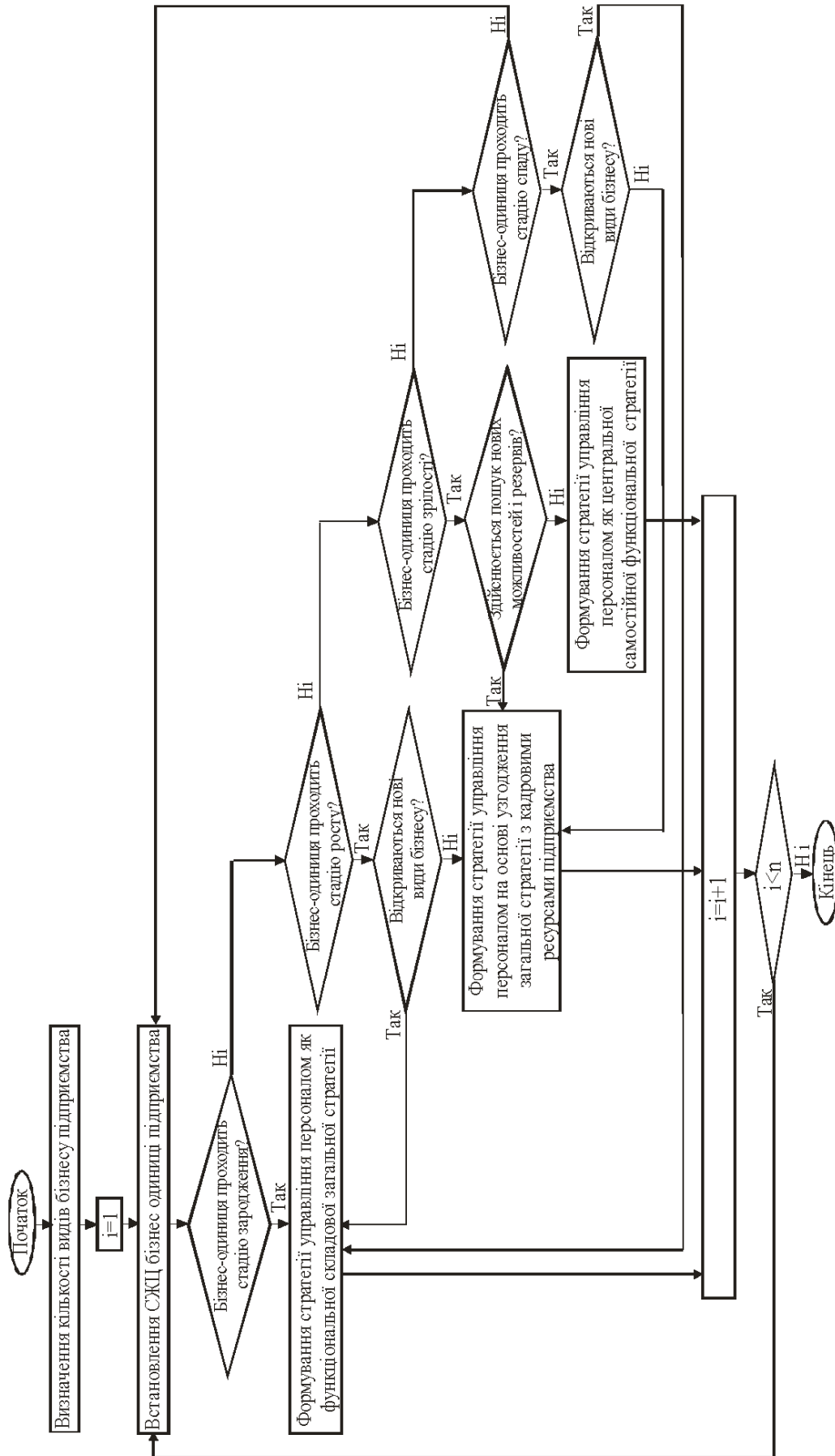


Рис. 3 Алгоритм вибору підходу до формування стратегії управління персоналом підприємства

На початковому етапі цього алгоритму визначають кількість видів бізнесу підприємства (n), всі наступні дії здійснюють окремо для кожної його бізнес-одиниці (i). Наступний блок передбачає встановлення стадії життєвого циклу виду бізнесу. Так, коли бізнес-одиниця підприємства проходить стадію зародження, стратегію управління персоналом доцільно формувати тільки як функціональну складову загальної стратегії підприємства, що ґрунтується на її засадах, оскільки досвід роботи та чіткі прогнози розвитку персоналу та підприємства в цілому відсутні. За таких умов складно та недоцільно проводити її розробку за іншими концептуальними підходами: кадрові ресурси сформовані не повністю, їхній потенціал використовується не повною мірою. А якщо ні, то слід перейти до наступного блоку алгоритму.

Для бізнес-одиниці підприємства, що проходить стадію зростання, доцільним є використання першого та третього концептуальних підходів до формування цієї стратегії. За умови відкриття нових видів бізнесу та формування тимчасових груп працівників стратегія управління персоналом розробляється як функціональна складова загальної стратегії підприємства (перший підхід). При формуванні постійного кадрового складу підприємства більш доцільним є використання третього підходу (на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів). Формування стратегії управління персоналом як центральної самостійної функціональної стратегії (другий підхід) за таких умов не дозволить підприємству досягти поставлених цілей повною мірою, оскільки відбувається врахування, в першу чергу, інтересів працівників, і нехтується принцип економічної ефективності його роботи. Тому використання цього концептуального підходу на стадії зростання бізнес-одиниці підприємства є недоцільним.

У випадку, коли бізнес-одиниця знаходиться на стадії зрілості, формування стратегії управління персоналом як функціональної складової загальної стратегії не має сенсу, оскільки вже присутній достатній досвід роботи, визначені чіткі прогнози розвитку вимоги до персоналу, встановлена філософія управління ним та базові цінності. Доцільним є застосування другого концептуального підходу при здійсненні оновлення персоналу та третього – за умови пошуку нових можливостей та резервів для розвитку та функціонування підприємства.

Коли бізнес-одиниця підприємства пройшла попередні етапи свого розвитку та знаходиться на стадії спаду при формуванні стратегії управління її персоналом використовується перший або третій концептуальний підхід. За умови відкриття нових видів бізнесу в цей період доцільно дотримуватися принципів першого підходу, оскільки, як і на стадії зародження, досвід роботи та чіткі прогнози розвитку персоналу в новому напрямку функціонування відсутні. Для всіх інших випадків використовується третій підхід до формування стратегії управління персоналом. В ньому найповніше враховані та частково усунені недоліки інших підходів: труднощі з використанням у практичній діяльності, часткове врахування принципу економічної ефективності роботи, відповідність цілям загальної стратегії бізнес-одиниці підприємства та ін. Дотримання принципів другого підходу до формування цієї стратегії на стадії спаду бізнес-одиниці є недоцільним. Як і в попередніх випадках, здебільшого, беруться до уваги потреби та інтереси персоналу, що ускладнює вирішення проблеми зайнятості та скорочення витрат підприємства. Тому стратегія управління персоналом, сформована як центральна самостійна функціональна стратегія в цьому випадку не відповідає вимогам і ставить під загрозу досягнення цілей.

Після вибору підходу до формування стратегії управління персоналом для першої бізнес-одиниці аналогічно його здійснюють для усіх інших видів бізнесу підприємства.

Наступний функціональний блок декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом передбачає розрахунок наявних та (або) потрібних його компетенцій. Підґрунтям для цього є цілі бізнес-стратегії підприємства та його потреби. «Входом» підпроцесу є вибраний підхід до формування стратегії управління персоналом, а результатом – величина компетенцій. Розрахунки здійснюються за встановленим їх переліком на основі фактичних показників роботи персоналу. Далі за допомогою методу порівнянь (у разі необхідності) встановлюють відповідність (невідповідність) наявних значень компетенцій персоналу потрібним їх величинам. Основним ресурсом, що забезпечує здійснення цього та наступних підпроцесів цієї декомпозиційної діаграми є власне персонал підприємства.

На основі виявлених невідповідностей компетенцій («вхід» підпроцесу) здійснюють формування інструментальних стратегій управління персоналом за видами: планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу. Керуючим впливом в цьому випадку є порядок формування цих стратегій, а результатом («виходом») – їх перелік.

Для кожного з чотирьох видів інструментальних стратегій управління персоналом підприємства розроблюють та здійснюють вибір альтернативних рішень. Керуючим впливом у цьому випадку є методика вибору цих рішень, основним ресурсом – персонал. В результаті отримують перелік рішень за кожним видом інструментальних стратегій управління персоналом.

Заключним етапом декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом підприємства є формулювання узагальненого її змісту. «Входом» у цей підпроцес є рішення за видами інструментальних стратегій, керуючим впливом – принципи формування стратегій управління персоналом, основним ресурсом – персонал. Результатом цього функціонального блоку та підпроцесу в цілому є безпосередньо сформульована стратегія управління персоналом підприємства.

Висновки. Отже, удосконалено процес формування стратегії управління персоналом підприємства, розроблений на основі методології використання структурного аналізу IDEF0. Цей процес передбачає врахування стадії життєвого циклу бізнес-одиниці. Залежно від цього обирається конкретний вид стратегії управління персоналом: як функціональна складова загальної стратегії підприємства, центральна самостійна функціональна стратегія, на основі узгодження загальної стратегії з наявними і необхідними кадровими ресурсами підприємства.

Література

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: деловая литература / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : «Академия», 2007. – 219 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

4. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. (Альма-матер).

6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Электронный ресурс] / В. Р. Веснин. – Экономическая онлайн библиотека [официальный сайт]. – Режим доступа : <http://экономтеория.рф/текст/1031>

7. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.

8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с.

9. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. – С.Пб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

10. Волгин Н. А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов. – М. : Изд-во «Экзамен», 2003. – 736 с.

11. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 570 с. – (Высшее образование)

12. Пирсон Б. Искусство менеджмента: практ. пособие / Б. Пирсон, Н. Томас. – М. : Финпресс, 1998. – 217 с.

13. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

14. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О. М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

15. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань [Електронний ресурс] / Л. М. Савчук. – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці». – К. : ІЕМ «НАУ», 2009. – №3. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Savchuk_309.htm

16. Скляр Є. П. Сутність та складові компетенції персоналу [Електронний ресурс] / Є. П. Скляр. – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: зб. наук. праць «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2011. – №23(1). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/26Sklar.htm

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 18. 02. 12 р.