

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;
ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТОДОМ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО АБСТРАГУВАННЯ

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі в науковій літературі методи розробки стратегій управління персоналом. Основною метою статті є запропонувати доцільний метод розробки стратегій управління персоналом підприємства, максимально звільнений від суб'єктивізму, та на його підставі – методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та інструментальних стратегій управління персоналом.

В результаті ґрунтовного аналізу виявлено, що застосовуваним методам розробки стратегій управління персоналом притаманний певний суб'єктивізм; немає методичного інструментарію та положень щодо розробки загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

У дослідженні запропоновано методичні положення розробки стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій та їх альтернативних рішень із застосуванням методу концептуального абстрагування, враховуючи принципи компетентнісного підходу. Такий підхід, на відміну від існуючих, при визначенні доцільних стратегій управління персоналом, є альтернативою одноваріантним стратегіям.

Запропоновані методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства можуть застосовуватися для їх вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, альтернативні рішення, метод концептуального абстрагування.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук;
ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно–дорожный университет

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТОДОМ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО АБСТРАГИРОВАНИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе методы разработки стратегий управления персоналом. Основной целью статьи является предложить целесообразный метод разработки стратегий управления персоналом предприятия, максимально избавленный от субъективизма, и на его основании – методические положения разработки общей стратегии управления персоналом и инструментальных стратегий управления персоналом.

В результате основательного анализа выявлено, что применяемым методам разработки стратегий управления персоналом присущ определенный субъективизм; нет методического инструментария и положений по разработке общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия.

В исследовании предложены методические положения разработки стратегий управления персоналом по видам инструментальных стратегий и их альтернативных решений с применением метода концептуального абстрагирования, учитывая принципы компетентного подхода. Такой подход, в отличие от существующих, при определении целесообразных стратегий управления персоналом, является альтернативой одновариантным стратегиям.

Предложенные методические положения разработки общей стратегии управления персоналом и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия могут применяться для их выбора и внедрения на любых предприятиях, что позволит обеспечить повышение эффективности использования персонала.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, альтернативные решения, метод концептуального абстрагирования.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.);
T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES BY THE METHOD OF CONCEPTUAL ABSTRACTION

Abstract. *The methods of development of personnel management strategies, existing in scientific literature, have been considered in the research. The main goal of this article is to offer a suitable method of developing the strategies of an enterprise personnel management, which is to the greatest extent free from subjectivism, and methodological provisions of development of the common strategy of personnel management and instrumental strategies of personnel management on its basis.*

In the result of a thorough analysis it was revealed that the methods used for development of personnel management strategies are marked by a certain subjectivism; there are neither methodological tools nor provisions for the development of a common strategy nor instrumental strategies of personnel management at the enterprise.

A number of methods of developing personnel management strategies by the types of instrumental strategies and their alternative solutions using the method of conceptual abstraction, taking into consideration the principles of competency-based approach have been suggested in the research. This approach, unlike the existing ones, is an alternative to the single-variant strategies when specifying the appropriate personnel management strategies.

Methodical provisions of working out a common strategy of personnel management and instrumental personnel management strategies of an enterprise can be applied for their choice and implementation at any enterprises which fact will allow increasing the efficiency of personnel performance.

Key words: *the strategy of personnel management, alternative solutions, the method of conceptual abstraction.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація України є досить складною та характеризується посиленням конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями. Гарантування утримування сильної конкурентної позиції кожного підприємства досягається шляхом забезпечення високого рівня конкурентоздатності його персоналу. Основним інструментом підвищення конкурентоспроможності працівників підприємства є розробка та реалізація обґрунтованої стратегії управління персоналом (УП), під якою розуміють генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів і норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства.

Процес розробки стратегії управління персоналом підприємства та її складових – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП) є складним, оскільки передбачає врахування значної кількості факторів впливу. Тому нагальним є завдання застосування дієвого методу розробки стратегії управління персоналом, що дозволяє при виробленні ІСУП провести формування та вибір альтернативних рішень (АР), доцільних в кожному окремому випадку.

У наш час існують напрацювання вчених та науковців щодо розробки стратегії управління персоналом різними методами [1-15], однак їм притаманний певний суб'єктивізм та недостатня обґрунтованість. Це обумовлює потребу у виборі та застосуванні більш доцільного методу розробки стратегії управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі в галузі управління персоналом [1-15] існує певна кількість методів, що застосовуються для розробки стратегій управління персоналом підприємства.

Переважає більшість таких методів зводиться до теоретичного аналізу в поєднанні з інтуїцією розробників, якими, в першу чергу, повинні бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Тому стратегія управління персоналом не може бути продумана і прорахована до кінця та потребуватиме коригування при зміні зовнішніх і внутрішніх умов.

Найбільш поширеним традиційним методом формування стратегій управління персоналом є SWOT-аналіз [1-4], що передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства в області управління персоналом, а також можливостей, які воно має, і загроз, яких слід уникати. Виявлення сильних і слабких сторін відображає самооцінку організації і дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці і, можливо, на ринку збуту. Оцінка проводиться за окремими показниками і функціями управління персоналом за допомогою так званого «конкурентного профілю».

Також для розробки стратегії управління персоналом застосовують матричні методи [4]. Матрицею передбачена оцінка існуючого і бажаного стану персоналу за 10-бальною шкалою. Величина розриву між бажаним і майбутнім визначає пріоритетні напрямки розробки стратегії управління персоналом. Сформульована стратегія управління персоналом повинна відображати рух в напрямку усунення розриву між справжнім і бажаним майбутнім підприємства.

Разом з наявністю розробок науковців щодо застосовуваних методів формування стратегій управління персоналом, в роботах не наведено певних чітких положень та методичного інструментарію для здійснення цього процесу. Особливо це стосується розробки та вибору ІСУП. Така ситуація ускладнює практичну реалізацію завдання із розробки стратегії управління персоналом підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегій управління персоналом дозволив з'ясувати наступне: по-перше, застосовуваним методом розробки стратегій управління персоналом притаманний певний суб'єктивізм; по-друге, немає методичного інструментарію та положень щодо розробки ІСУП підприємства.

Формулювання цілей статті – запропонувати доцільний метод розробки стратегії управління персоналом підприємства, максимально звільнений від суб'єктивізму та на його підставі – методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та ІСУП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробку доцільної стратегії управління персоналом підприємства та ІСУП пропо-

нується здійснювати застосовуючи метод концептуального абстрагування.

Суть цього методу полягає в тому, що в процесі пізнання людина відмовляється від ряду несуттєвих властивостей предметів і відношень між ними і виділяє одночасно деякі сторони, які цікавлять дослідника.

Метод концептуального абстрагування дає змогу виділити групу можливих стратегічних альтернатив без урахування найменш значущих деталей, характеристик, властивостей, зосередившись на дослідженні найбільш значущих сторін та обрати оптимальну з них. Саме тому він є найбільш доцільним для розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом та ІСУП.

Концептуальне абстрагування являє собою прагнення змінити площину розгляду проблеми за рахунок розуміння її суті на більш високому рівні абстракції. На цій основі вдається послідовно розробити безліч варіантів вирішення проблеми.

Застосування методу концептуального абстрагування передбачає розробку так званого концептуального віяла. Концептуальне віяло Едварда де Боно засноване на тому, що послідовне абстрагування створює свого роду віялоподібну ієрархічну структуру варіантів рішення. Прогресуюче абстрагування Хорста Гешка дозволяє послідовно наближатися до суті проблеми або, іншими словами, повертатися в своїх роздумах «до самого початку» [5, с. 170-172].

Основа концептуального віяла альтернативних рішень ІСУП підприємства наведено на рис. 1.

Концептуальне віяло альтернативних рішень (АР) за видами ІСУП з урахуванням умовних позначень наведено на рис. 2, умовні позначення до нього – в табл. 1. При цьому видами ІСУП є: планування потреби в персоналі; підбір; мотивація; контроль за роботою працівників.

Фрагмент концептуального віяла АР ІСУП із планування потреби в персоналі наведено на рис. 3. Так, до інструментальної стратегії із планування потреби в персоналі пропонується ряд наступних АР (рис. 3): скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників; скласти план потреби в працівниках, рівень ключових компетенцій яких необхідно підви-

щити; скласти план потреби в працівниках, рівень ключових компетенцій яких є достатнім або потребує підвищення.

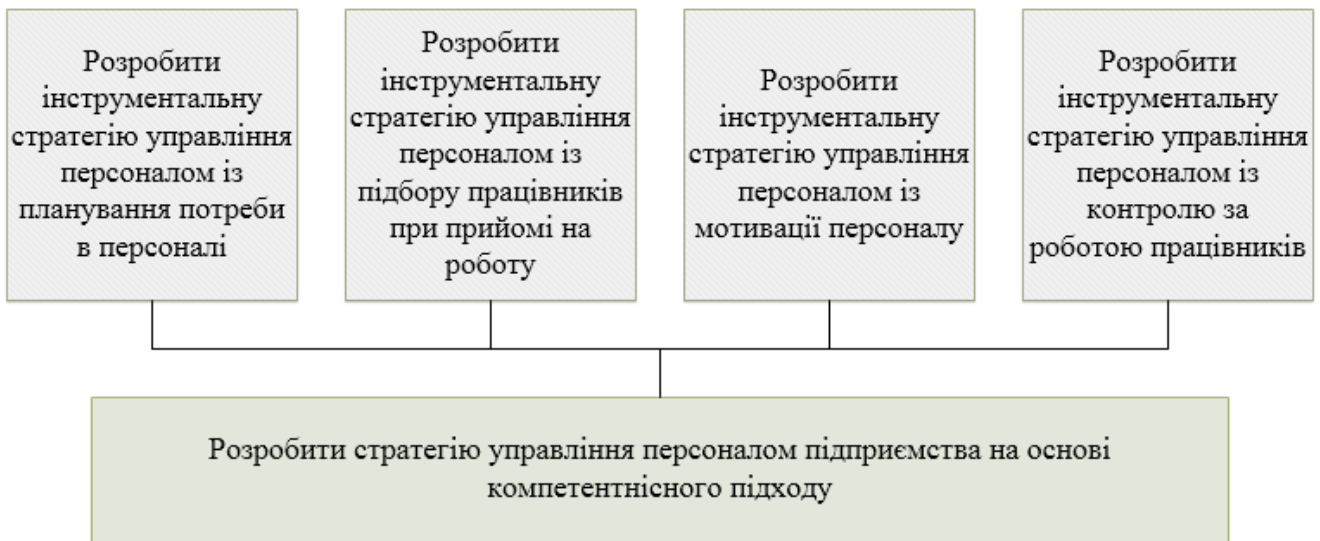


Рис. 1. Основа концептуального віяла альтернативних рішень за видами ІСУП на основі компетентнісного підходу



Рис. 3. Концептуальне віяло АР ІСУП із планування потреби в персоналі

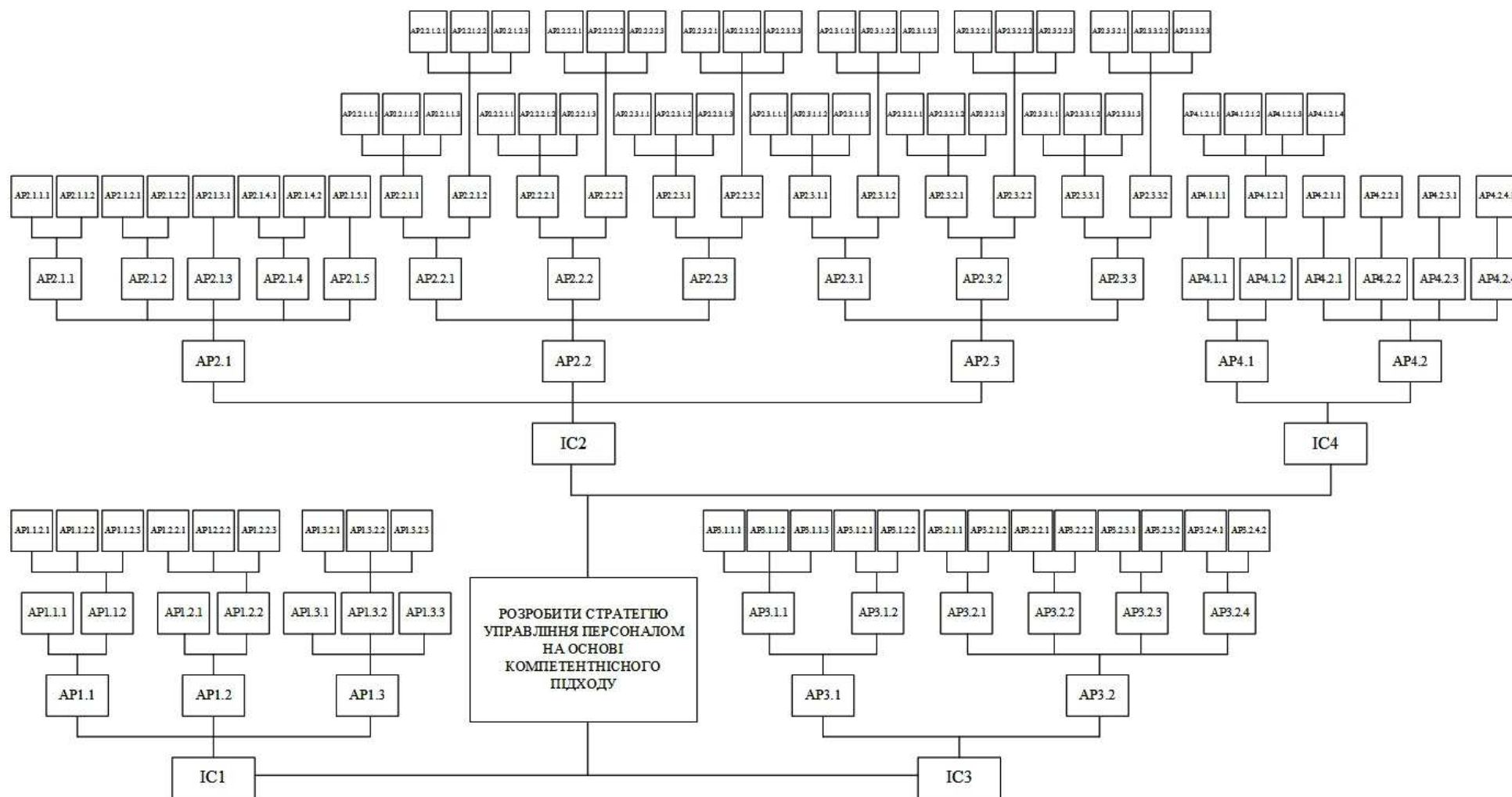


Рис. 2. Концептуальне віяло альтернативних рішень за видами ІСУП підприємства

Таблиця 1

Умовні позначення до концептуального віяла ІСУП

Ум. позн.	Зміст	Ум. позн.	Зміст
1	2	3	4
ІС1	Розробити ІСУП із планування потреби в персоналі	ІС3	Розробити ІСУП із мотивації персоналу
AP1.1	Скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем ключових компетенцій працівників	AP3.1	Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання
AP1.1.1	Державні центри зайнятості	AP3.1.1	Грошові стимули
AP1.1.2	Вищі навчальні заклади	AP3.1.1.1	Премії
AP1.1.2.1	Студенти 1-3 курсів та факультету заочного навчання	AP3.1.1.2	Доплати
AP1.1.2.2	Студенти 4 курсу, спеціалісти	AP3.1.1.3	Надбавки
AP1.1.2.3	Студенти 5 курсу, магістранти	AP3.1.2	Негрошові стимули
AP1.2	Скласти план потреби в працівниках, рівень компетенцій яких необхідно підвищити	AP3.1.2.1	Пільги
AP1.2.1	Державні центри зайнятості	AP3.1.2.2	Надання транспорту
AP1.2.2	Вищі навчальні заклади	AP3.2	Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання персоналу
AP1.2.2.1	Студенти 1-3 курсів та факультету заочного навчання	AP3.2.1	Соціальні стимули
AP1.2.2.2	Студенти 4 курсу, спеціалісти	AP3.2.1.1	Престижність праці
AP1.2.2.3	Студенти 5 курсу, магістранти	AP3.2.1.2	Можливість росту
AP1.3	Скласти план потреби в працівниках, рівень компетенцій яких є достатнім або потребує підвищення	AP3.2.2	Моральні стимули
AP1.3.1	Державні центри зайнятості	AP3.2.2.1	Визнання у колективі
AP1.3.2	Вищі навчальні заклади	AP3.2.2.2	Повага
AP1.3.2.1	Студенти 1-3 курсів та факультету заочного навчання	AP3.2.3	Творчі стимули
AP1.3.2.2	Студенти 4 курсу, спеціалісти	AP3.2.3.1	Самовдосконалення
AP1.3.2.3	Студенти 5 курсу, магістранти	AP3.2.3.2	Самореалізація
AP1.3.3	Рекомендації співробітників підприємства	AP3.2.4	Соц.-психологічні стимули
		AP3.2.4.1	Спілкування
		AP3.2.4.2	Клімат у колективі
ІС2	Розробити ІСУП із підбору кадрів	AP2.2.3.1	Службовці
AP2.1	Провести підбір персоналу документальними методами	AP2.2.3.1.1	Керівники
AP2.1.1	Аналіз та перевірка анкети	AP2.2.3.1.2	Спеціалісти
AP2.1.1.1	Агентства з працевлаштування	AP2.2.3.1.3	Інші службовці
AP2.1.1.2	Державні центри зайнятості	AP2.2.3.2	Виробничий персонал
AP2.1.2	Аналіз біографії	AP2.2.3.2.1	Водії
AP2.1.2.1	Молодіжні громадські організації	AP2.2.3.2.2	Ремонтні робітники
AP2.1.2.2	Державні центри зайнятості	AP2.2.3.2.3	Допоміжні робітники

Продовження табл. 1

1	2	3	4
AP2.1.3	Аналіз листа-заявки	AP2.3	Провести підбір персоналу контактними методами
AP2.1.3.1	Агентства з підбору персоналу	AP2.3.1	Професійні випробування
AP2.1.4	Аналіз та перевірка документації	AP2.3.1.1	Службовці
AP2.1.4.1	Агентства з працевлаштування	AP2.3.1.1.1	Керівники
AP2.1.4.2	Професійні клуби	AP2.3.1.1.2	Спеціалісти
AP2.1.5	Аналіз фотографії	AP2.3.1.1.3	Інші службовці
AP2.1.5.1	Агентства з підбору персоналу	AP2.3.1.2	Виробничий персонал
AP2.2	Підбір кадрів методом тестування	AP2.3.1.2.1	Водії
AP2.2.1	Тест продуктивності	AP2.3.1.2.2	Ремонтні робітники
AP2.2.1.1	Службовці	AP2.3.1.2.3	Допоміжні робітники
AP2.2.1.1.1	Керівники	AP2.3.2	Центр Оцінки
AP2.2.1.1.2	Спеціалісти	AP2.3.2.1	Службовці
AP2.2.1.1.3	Інші службовці	AP2.3.2.1.1	Керівники
AP2.2.1.2	Виробничий персонал	AP2.3.2.1.2	Спеціалісти
AP2.2.1.2.1	Водії	AP2.3.2.1.3	Інші службовці
AP2.2.1.2.2	Ремонтні робітники	AP2.3.2.2	Виробничий персонал
AP2.2.1.2.3	Допоміжні робітники	AP2.3.2.2.1	Водії
AP2.2.2	Тест на інтелект	AP2.3.2.2.2	Ремонтні робітники
AP2.2.2.1	Службовці	AP2.3.2.2.3	Допоміжні робітники
AP2.2.2.1.1	Керівники	AP2.3.3	Співбесіда
AP2.2.2.1.2	Спеціалісти	AP2.3.3.1	Службовці
AP2.2.2.1.3	Інші службовці	AP2.3.3.1.1	Керівники
AP2.2.2.2	Виробничий персонал	AP2.3.3.1.2	Спеціалісти
AP2.2.2.2.1	Водії	AP2.3.3.1.3	Інші службовці
AP2.2.2.2.2	Ремонтні робітники	AP2.3.3.2	Виробничий персонал
AP2.2.2.2.3	Допоміжні робітники	AP2.3.3.2.1	Водії
AP2.2.3	Особистісний тест	AP2.3.3.2.2	Ремонтні робітники
		AP2.3.3.2.3	Допоміжні робітники
IC4	Розробити ІСУП із контролю за роботою працівників		
AP4.1	Впровадити систему контролю процесу роботи працівників		
AP4.1.1	Періодичний контроль		
AP4.1.1.1	Фотографія робочого дня		
AP4.1.2	Постійний контроль		
AP4.1.2.1	Програми контролю роботи користувачів на персональному комп'ютері		
AP4.1.2.1.1	Контроль з періодичністю в 1 годину		
AP4.1.2.1.2	Контроль з періодичністю в 1 день		
AP4.1.2.1.3	Контроль з періодичністю в 1 тиждень		
AP4.1.2.1.4	Контроль з періодичністю в 1 місяць		
AP4.2	Впровадити систему контролю за результатом роботи працівників		
AP4.2.1	Контроль результатів роботи за місяць		
AP4.2.1.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за місяць		
AP4.2.2	Контроль результатів роботи за квартал		
AP4.2.2.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за квартал		
AP4.2.3	Контроль результатів роботи за півріччя		
AP4.2.3.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за півріччя		

Закінчення табл. 1

1	2
AP4.2.4	Контроль результатів роботи за рік
AP4.2.4.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за рік

При цьому AP для кожного плану потреби в персоналі – рекомендації співробітників підприємства, державні центри зайнятості або вищі навчальні заклади (студенти 1-3 курсів та факультету заочного навчання; студенти 4 курсу, спеціалісти; студенти 5 курсу, магістранти).

До інструментальної стратегії із підбору працівників при прийомі на роботу пропонуються наступні альтернативні рішення: провести підбір персоналу документальними методами; здійснити його методом тестування кандидатів; підібрати нових співробітників контактними методами (рис. 4).

Підбір персоналу документальними методами можливий за рядом альтернатив: аналіз та перевірка анкети (агентства з працевлаштування, державні центри зайнятості); аналіз біографії (молодіжні громадські організації, державні центри зайнятості); аналіз листа-заявки (агентства з підбору персоналу); аналіз та перевірка рекомендацій (агентства з працевлаштування, професійні клуби); аналіз фотографії (агентства з підбору персоналу).

AP для методу тестування кандидатів: тест продуктивності; тест на інтелект; особистісний тест.

Можлива оцінка контактними методами за наступними альтернативами: професійні випробування; центр оцінки; співбесіда.

Тестування та контактні методи проводяться за категоріями працівників автотранспортного підприємства, а саме за категоріями «службовці» (керівники, спеціалісти, інші службовці) та «виробничий персонал» (водії, ремонтні робітники, допоміжні робітники).

Інструментальна стратегія із мотивації персоналу може включати два альтернативні рішення:

1. Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання: грошові стимули (премії, доплати, надбавки) та негрошові стимули (пільги, надання транспорту).

2. Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання: соціальні стимули (престижність праці, можливість росту), моральні стимули (визнання у колективі, повага), творчі стимули (самовдосконалення, самореалізація) та соціально-психологічні стимули (спілкування, клімат у колективі) (рис. 5).

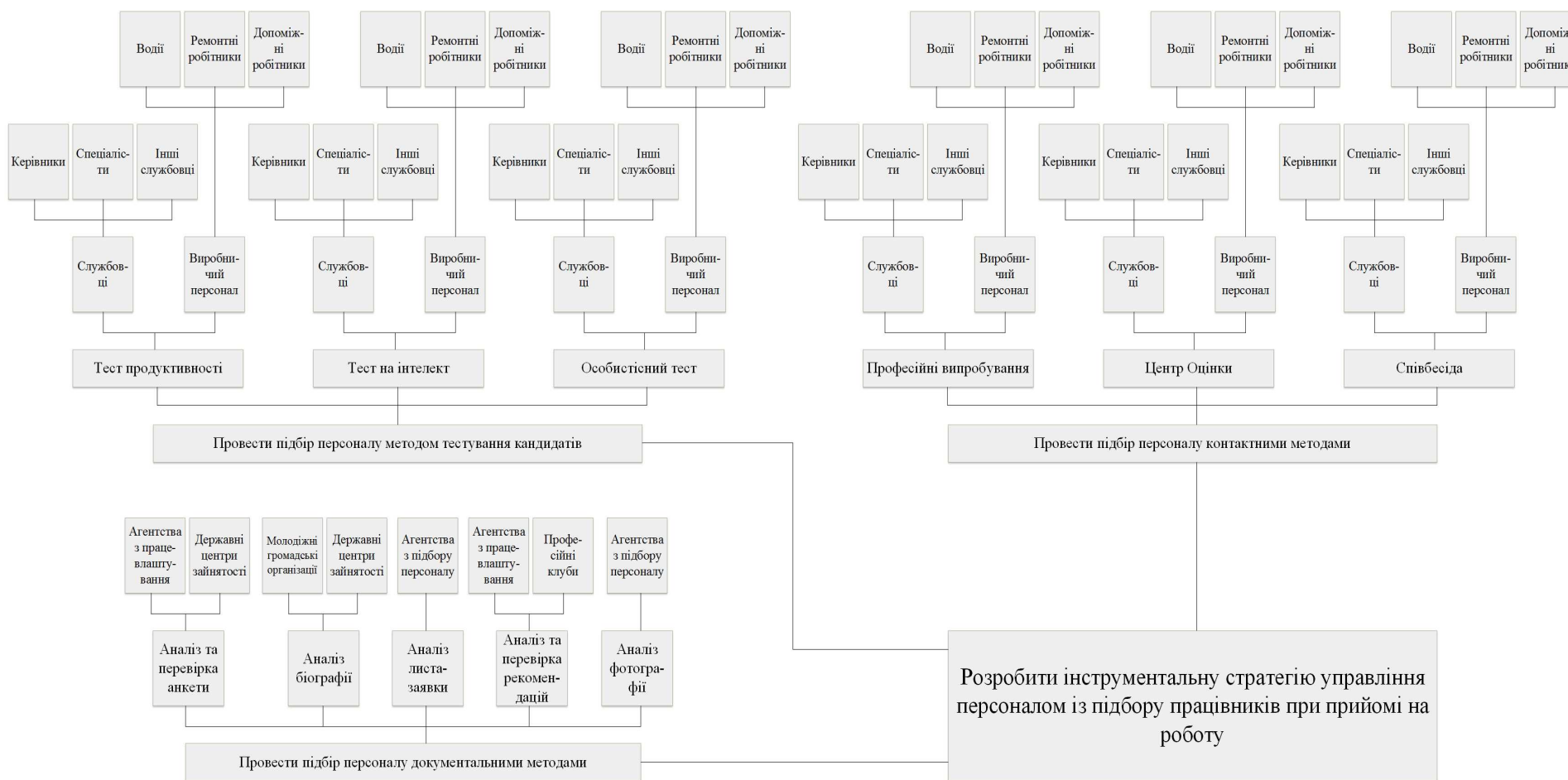


Рис. 4. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із підбору працівників при прийомі на роботу



Рис. 5. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із мотивації персоналу

До ІСУП із контролю за роботою працівників можуть бути включені такі альтернативні рішення: провадити систему контролю процесу роботи працівників; впровадити систему контролю за результатом роботи працівників (рис. 6).

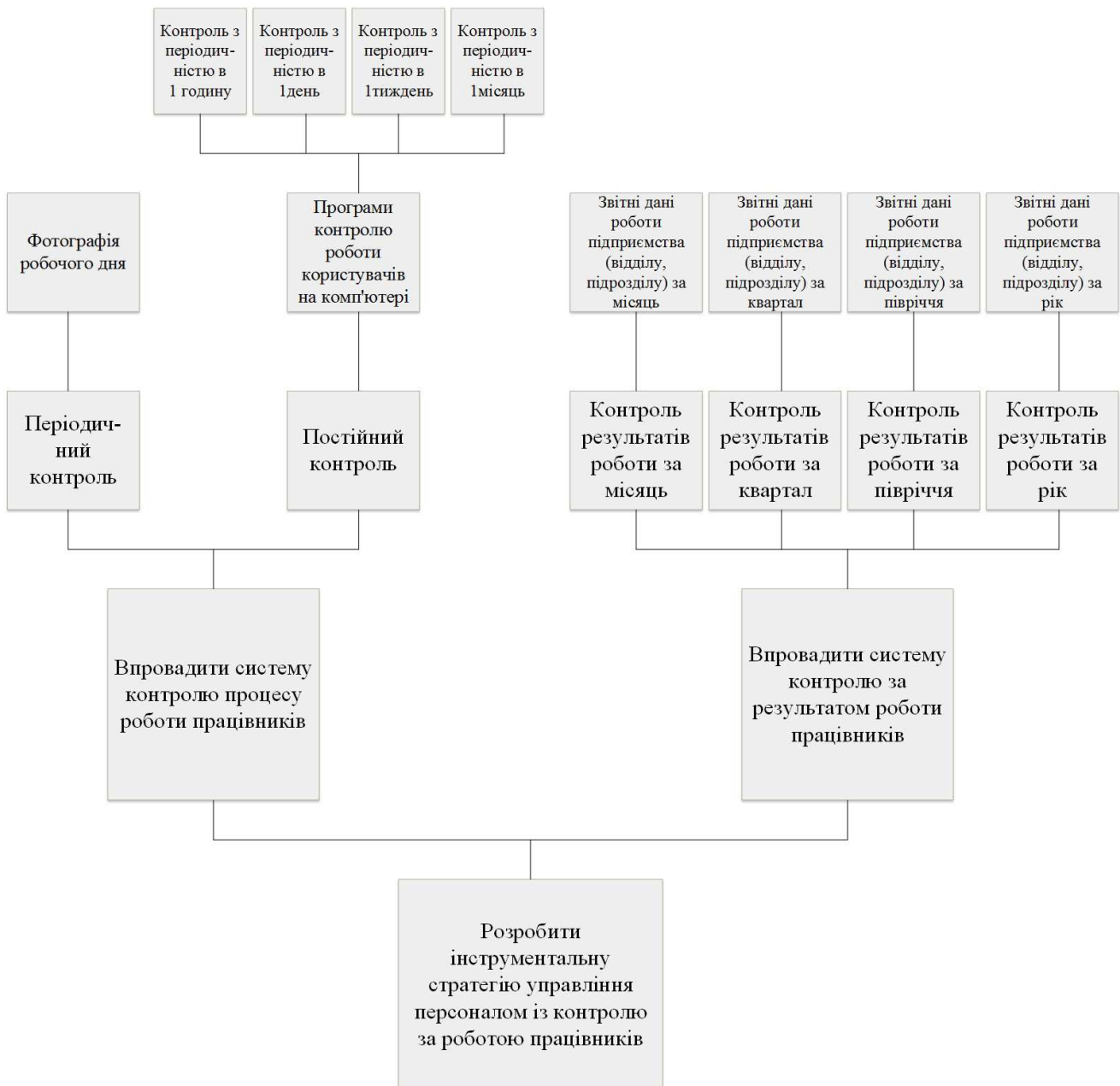


Рис. 6. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із контролю за роботою працівників

Контроль процесу роботи працівників може бути періодичний (фотографія робочого дня) або постійний (програми контролю ро-

боти користувачів на комп'ютері з періодичністю в 1 годину, день, тиждень, місяць).

Контроль за результатом роботи працівників проводиться на основі звітних даних з періодичністю в місяць, квартал, півріччя, рік.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення розробки стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій та їх альтернативних рішень, що на відміну від існуючих, базуються на застосуванні методу концептуального абстрагування із врахуванням принципів компетентнісного підходу, та є альтернативою одноваріантним стратегіям. Розроблено методичний інструментарій для їх реалізації.

Література

1. Кабаченко Д.В. Выбор и реализация стратегии управления персоналом предприятия / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : Видавничий дім «Гельветика». – 2015. – Вип. 15 (Ч.1). – С. 58–62. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_15/1/16.pdf
2. Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://poznauka.org/s14616t1.html>
3. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с. – Режим доступа : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf>
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 465 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Диссертационное исследование магистранта, аспиранта, докторанта / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 378 с.
6. Нельке М. Техники креативности / М. Нельке ; пер. с нем. М.Э. Реш. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с.
7. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : моногр. / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
8. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: моногр. / В.М. Гриньова І.А. Грузіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 300 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С.Пб. : Питер, 2005. – 832 с.

10. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.

12. Дуракова И.Б. Управление персоналом : учеб. / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)

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

14. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування інструментальних стратегій управління персоналом підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Вчені записки Харківського інституту управління : наук. журнал. – Х. : ХІУ, 2014. – Вип. 36. – С. 99-107.

15. 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. – Х. : ХНАДУ, 2016. – Вип. 27. – С. 29-41.

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