

УДК 658.29:621

Стрехова С.В.

аспірант

Хмельницького національного університету

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

У статті досліджено питання системи управління персоналом підприємств і запропоновані адаптовані до підприємств машинобудівної галузі методики процесної структуризації системи управління персоналом, які на відміну від відомих методик дозволяють зробити систему управління персоналом більш гнучкою і керованою, що, в свою чергу, максимально підвищує її ефективність.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом підприємства, машинобудівні підприємства.

Стрехова С.В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРІДПРИЯТИЙ І МЕХАНІЗМ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

В статье исследованы вопросы системы управления персоналом предприятий и предложены адаптированные к предприятиям машиностроительной отрасли методики процессной структуризации системы управления персоналом, которые в отличие от известных методик позволяют сделать систему управления персоналом более гибкой и управляемой, что, в свою очередь, максимально повышает ее эффективность.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом предприятия, машиностроительные предприятия.

Strehova S.V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM AT MACHINE BUILDING ENTERPRISES AND THE MECHANISM OF ITS IMPROVEMENT

The article considers the issue of personnel management system at enterprises to propose adjusted for machine building industry methods of process structuring for personnel management system that unlike common methods enable to make this system more flexible and manageable thus more effective.

Keywords: personnel, personnel management system of an enterprise, machine building plants.

Постановка проблеми. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а удосконалення системи управління персоналом підприємства обумовлено об'єктивними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль персоналу в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та розробка системи управління персоналом на підприємстві висвітлювалась останнім часом у науковій літературі у працях таких науковців, як Л.В. Балабанова, О.В. Крушеницька, Л.Б. Пошелюжна, П.Ю. Стасюк, В.А. Спивак, Р.В. Фецир, А.Д. Чикуркова, А.П. Шихвердиева [1–8] та іншими науковцями.

Мета статті. Розробка механізму удосконалення системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Функціонально-ієрархічна структура управління довгий час вважалася класичною, вона добре підходила для управління великими заводами, але з розвитком інформаційного суспільства та підвищенням конкуренції все більша кількість підприємств та організацій вишукує нові підходи формування структури управління в цілому та управління персоналом зокрема. В результаті проведених досліджень та аналізу неефективних вузлів у структурі системи управління персоналом, які у силу їх декларативного характеру не зробили помітного впливу на поведінку співробітників, були запропоновані адаптовані до підприємств машинобудівної галузі методики процесної структуризації системи управління персоналом, які на відміну від відомих методик дозволили зробити систему управління персоналом більш гнучкою і керованою, що, в свою чергу, максимально підвищує її ефективність.

В ході дослідження було розглянуто всі нюанси створення та оптимізації структури системи управління персоналом підприємств машинобудівної галузі та зроблений особливий акцент на підвищенні ефективності внутрішніх процесів.

З метою конкретизації шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом, розробки методики визначення необхідних типів поведінки в досліджуваних машинобудівних підприємствах був розроблений і прийнятий кодекс корпоративної культури, згідно якого були чітко позначені його мета, пріоритетні цінності, етичні норми, а також форми заохочення і відповідальності співробітників за дотриманням сформульованих принципів.

Однак у ході досліджень стало зрозумілим, що для реального формування прихильності необхідно сформулювати конкретні форми поведінки, важливі для ефективної діяльності, що на відміну від відомих та описаних були б здатні підвищити ефективність системи управління персоналом. Ці форми поведінки можуть бути об'єднані в «роль» співробітника в конкретному процесі. Найкраще виконання своєї «ролі» і буде свідчити про прихильність співробітника цінностям машинобудівного підприємства. Крім того, визначення «ролей» дозволяє конкретизувати вимоги (насамперед особистісні) до співробітників і значно підвищити ефективність процедур відбору персоналу. Але найголовніше, на нашу думку, – наявність такої «ролі» заздалегідь орієнтує людину на ефективні форми поведінки, що на відміну від існуючих полегшує йому завдання пошуку свого місця в колективі машинобудівного підприємства і досягнення найкращої самореалізації.

Вважаємо за необхідне звернути також увагу на ряд принципів концепції управління людськими ресурсами, які традиційно ніколи не належали до сфери управління персоналом і, як правило, не розглядалися фахівцями в галузі управління персоналом як їх власні завдання. Це, як вважають Д. Гест і М. Амстронг [3; 7]: високий ступінь якості, що розуміється як націленість на підвищення якості вироблених машинобудівним підприємством продуктів, і послуг, що супроводжується безперервним підвищенням якості праці; націленість на якісне обслуговування споживачів послуг і задоволення запитів зацікавлених сторін (власників, регулюючих органі-

зацій); гнучкість – наявність організаційної структури, постійно відповідної цілям і завданням, що стоять перед машинобудівним підприємством.

Реалізація цих принципів, на наш погляд, можлива лише в рамках процесного підходу до діяльності машинобудівного підприємства в цілому. Адже саме цей підхід націлений на досягнення високої якості вироблених продуктів (не випадково, він лежить в основі міжнародних стандартів у галузі управління якістю серії ISO), а також якісне обслуговування споживачів і зацікавлених сторін. Крім того, процесний підхід формує основу технології реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівного підприємства, яка надає гнучкість організаційній структурі, забезпечуючи постійну відповідність її поточної стратегії машинобудівного підприємства. Враховуючи це, на нашу думку, процесний підхід відповідає і принципам стратегічної інтеграції, дозволяючи конкретизувати прийнятну стратегію у вигляді вимог до процесів машинобудівного підприємства.

Процесний підхід дозволяє сформулювати «ролі» учасників, оскільки в його рамках досить докладно формуються вимоги до процесів для досягнення запланованих цілей, а саме підвищення ефективності системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

Таким чином, на наш погляд, найбільш послідовно реалізувати концепцію управління людськими ресурсами можливо у разі реалізації управління персоналом (і машинобудівного підприємства діяльності в цілому) на основі процесного підходу.

В результаті аналізу світової літератури та проведених досліджень виникла ідея адаптувати методику процесного підходу до системи управління персоналом машинобудівних підприємств з метою підвищення ефективності останньої. Процес адаптації був проведений на досліджуваних підприємствах, де в процесі дослідження та аналізу закономірностей виникла послідовність дій, що і дало змогу сформулювати механізм підвищення ефективності системи управління персоналом, тобто її удосконалення. Цей механізм складається з розробки та логічного і послідовного виконання 16 циклів: стратегічного, кадрового, факторного; мотиваційного, систематизації, штатно-кваліфікаційного, розрахунково-кількісного, аналітичного, залучення та відбору персоналу, структурування та розстановки персоналу, планування розстановки персоналу, операційного, стимуляційного, навчального, оптимізаційного, інформаційного.

Цикл вибору стратегії управління, який на відміну від існуючих навчальних програм управління персоналом «збутова стратегія машинобудівного підприємства» дає змогу конкретизувати хибні місця в системі управління персоналом.

На рис. 1 цикл вибору стратегії представлена єдина цілісна модель бізнес-процесів машинобудівного підприємства, відповідно до якої він будується і розвивається. Управління персоналом виступає в даній моделі як допоміжний бізнес-процес, що забезпечує ефективне і якісне виконання основних процесів.

Наступним кроком є формування кадрової стратегії – довгострокове планування і розвиток персоналу на основі аналізу зовнішніх змін і даних, отриманих з моделі ключових процесів. Сюди входять стратегічне планування чисельності персоналу, визначення потреби в працівниках різної кваліфікації та визначення відповідних кваліфікаційних вимог.

Відомо, що середньострокове планування персоналу включає визначення потреби в нових співробітниках, залучення відповідних кандидатів, їх оцінку і відбір. До короткострокової перспективи відносяться планування розміщення співробітників по робочих місцях і логічно впливає з нього завдання – саме розміщення, введення новопризначених працівників у курс справи, всілякі адміністративні дії, пов'язані з прийомом, звільненням, переведенням з однієї роботи на іншу і т. д. Ще дві складові (завдання) пов'язані з розвитком персоналу – це підвищення кваліфікації та робота з молоддю, включаючи сприяння її кар'єрному зростанню, а також планування послідовників та кадрового резерву. Останнім по порядку, але зовсім не за значущістю йде визначення політики винагород.

Так як ми розглядаємо в першу чергу виробничий процес, тобто процес, метою якого є випуск певної продукції (або надання послуги), то спрощення починається зі створення простих продуктів машинобудування. Простим продуктам, як правило, відповідають прості процеси. Так, у разі складального виробництва прості продукти вимагають обмеженої номенклатури деталей, тому можна спростити необхідну роботу з деталями, включаючи їх закупівлю, зберігання на складі та виготовлення у себе. Загалом завдяки застосуванню такого підходу стає простішим весь процес обробки замовлень з функціями планування, управління, виконання та контролю. У свою чергу, спрощення продуктів, процесів і функцій обробки в управлінській та операційній сферах дозволяє обійтися більш простими функціями інформаційно-виробничої системи. З усім цим чудово узгоджуються такі вже не раз згадувані переваги, як скорочення числа стиків, зниження складності структури, підвищення прозорості та керованості процесів і поліпшення синхронізації усіх процесів на машинобудівному підприємстві.

Як було зазначено вище, тривале перебування на ринку та підвищення конкурентного рівня машинобудівного підприємства можливе лише за умов використання необхідних гнучких основних процесів з метою всебічного адаптування до зовнішніх змін. Зрозуміло, зовнішні зміни впливають також на допоміжні процеси, і система управління персоналом не виняток. Вимоги при цьому значно зрос-



Рис. 1. Стратегічний цикл

тають, оскільки децентралізація, орієнтація на процеси і прагнення до загального оптимуму основних процесів припускають інтегрований розвиток персоналу. Необхідно систематично знайомити працівників з новими вимогами, щоб відповісти на цей виклик розвитку як усєї машинобудівної галузі, так і загально національного розвитку України.

Процеси підвищення кваліфікації персоналу сприяють розвитку і закріпленню процесного мислення, що формується створеною корпоративною культурою машинобудівного підприємства.

Факторний цикл – децентралізація вимагає різноманітних спеціалістів, з якими можна випускати невеликі партії унікальних продуктів, орієнтованих на міжнародний ринок; людей, що вміють працювати в групі, справлятися зі зростаючою складністю і освоювати нові технології. Без кваліфікованих працівників немає ні інновацій, ні вдосконалення, ні високої продуктивності, а значить, немає конкурентоспроможності.

У плануванні та розвитку персоналу слід сприяти вдосконаленню саме різнобічної кваліфікації, оскільки співробітники, що володіють нею, стають головною рушійною силою переходу на відміну від вже відомого функціонального принципу організації системи управління персоналом, до запропонованого нами процесного, а успішний перехід, у свою чергу, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, що в умовах сучасного розвитку економіки України і є головною метою усіх підприємств машинобудівної галузі.

У мотиваційному циклі здійснюються окремі завдання підвищення кваліфікації із вже відомої функціональної структури в процесну структуру системи управління персоналом, призводять до вирішення спільної мети – самостійної участі в управлінні машинобудівним підприємством, де в рамках децентралізованої організаційної структури потрібні навички самоорганізації, самоврядування, самостійного контролінгу, самоосвіти, самодисципліни і самообслуговування. Працівник, таким чином, цінується не тільки за високий професіоналізм, а й за вміння і бажання вчитися, здатність до роботи в команді, готовність до співпраці, надійність, що загалом і обумовлює розглянуту вище різнобічну кваліфікацію, включаючи соціальний, методичний, професійний і освітній компоненти.

Процес систематизації бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві представлено на рис. 2.

Відомо, що процес планування та розвитку надає величезний вплив на всі наступні підпроцеси в рамках забезпечення підвищення ефективності системи управління персоналом: адже саме тут відбувається визначення чисельності і кваліфікації працівників, що потрібна машинобудівному підприємству в майбутньому щодо забезпечення його основних і допоміжних (а також управлінських) процесів. Від правильності зроблених оцінок вирішальним чином залежить подальший успіх новостворених організаційних структур системи управління персоналом, орієнтованих на процеси, і здатність машинобудівного підприємства адаптуватися до зовнішніх змін.

Дослідженнями доведено, що обов'язковою умовою успішного планування та розвитку персоналу є наявність всієї потрібної для цього інформації (рис. 2), де джерелом первинних даних висту-

пає систематичний аналіз бізнес-процесів машинобудівного підприємства, в ході якого досліджується фактичний стан процесів, виявляються їх слабкі місця, вибудовується модель і відповідно до неї описуються нові завдання і напрями діяльності машинобудівного підприємства. Далі визначаються сфери повноважень і відповідальності учасників процесу, а по них, у свою чергу, – необхідна кваліфікація. Потім можна переходити до детального планування потреби в кадрах і заходів з підвищення кваліфікації.

Результат цих дій також представлений на рис. 2. Детальні описи бізнес-процесів дають працівникам розуміння того, як відбувається робота в цілому і що важливо для досягнення загального оптимуму, тому їх кругозір не обмежується одними лише безпосередніми завданнями, що є суттєвою нематеріальною мотивацією в участі в управлінні машинобудівним підприємством у рамках сформованої корпоративної культури, та прискорюють включення в роботу нових співробітників, а комплексний підхід до кваліфікації забезпечує орієнтацію на клієнтів.

Таким чином, завдяки цілісному погляду на процеси досягаються розподіл завдань за принципом партнерства, командне мислення, прагнення до подальшої оптимізації процесів (шляхом участі в процесі безперервного вдосконалення) і готовність до освоєння нових технологій на машинобудівних підприємствах.

Виокремлення процесів запровадження корпоративної культури в опис посадових та функціональних обов'язків дає змогу співробітникам та працівникам брати участь у постійному розвитку запровадженої корпоративної культури машинобудівного підприємства, що, в свою чергу, формує у працівників мотиваційний механізм участі в управлінні машинобудівним підприємством.

Узагальнюючи розроблену методику підвищення ефективності системи управління персоналом машинобудівного підприємства за умов використання процесних технологій, необхідно наголосити, що формування, систематизація та організація збору, обробки та аналізу інформації системи управління персоналом на підприємстві є наріжним каменем в розробці і впровадженні останніх. Тому ефективність обробки інформації залежить від якості комплексу експлуатаційних програм та проектування усього циклу робіт з обробки інформації на ЕОМ, що застосовуються на машинобудівному підприємстві. Так, зокрема, за методом пакетної обробки певна кількість інформації об'єднується в



Рис. 2. Цикл систематизації

пакет за ознакою дослідження і передається по каналах зв'язку за один сеанс. Менеджер з персоналу ставить відповідні завдання, ЕОМ їх розв'язує і записує на пам'ятовуючому пристрої. Після повного розв'язання завдання або за спеціальним запитом керівника департаменту управління персоналом, ЕОМ видає відповідь. Процедура обробки інформації здійснюється стандартними засобами операційної системи, що значно її спрощує, прискорює та дає можливість науково обґрунтувати висновки та пропозиції щодо коригування елементів запропонованих процесів з метою реалізації методики підвищення ефективності системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

Висновки. Запропоновані адаптовані до підприємств машинобудівної галузі методики процесної структуризації системи управління персоналом дозволяють зробити систему управління персоналом більш гнучкою і керованою, що, в свою чергу, максимально підвищує її ефективність. Для цього необхідно дослідити такі цикли, як: аналітичний, залучення та відбору персоналу, структурування та розстановки персоналу, планування розстановки персоналу, операційний, стимуляційний, навчальний, оптимізаційний, інформаційний.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Крушеницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
3. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 163–166.
4. Стасюк П.Ю. Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления / П.Ю. Стасюк // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 5–16.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
6. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісник ЛНІ, 2008. – № 5. – С. 100–109.
7. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А.Д. Чикуркова // Вісник ПДАТ, 2010. – № 4. – С. 150–157.
8. Шихвердиева А.П. Корпоративное управление : [учеб. пособ.] / А.П. Шихвердиева ; под ред. А.П. Шихвердиевой. – Сыктывкар : Издательство Академии Государственной службы при Главе Республики Коми, 2002. – 92 с.