

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-262-266

ГЕЛЬМАН В. М.

Запорізький національний університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДУВАННЯ

В статті акцентовано увагу на особливостях управління кадровим ресурсом на сучасному провідному вітчизняному підприємстві машинобудування. Удосконалено методику побудови матриці узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом відповідно до моделі життєвого циклу працівника, запропоновано стратегію управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування на основі використання моделі життєвого циклу працівника у відносинах із підприємством-роботодавцем, яка передбачає врахування матриці узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом.

Ключові слова: процеси управління кадровим ресурсом, життєвий цикл працівника у відносинах із підприємством-роботодавцем, кулі Гарві, стратегія управління кадровим ресурсом підприємства.

HELMAN V.

Zaporizhzhia National University

DEVELOPMENT OF A PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article emphasizes attention to the peculiarities of management of a personnel resource in a modern domestic enterprise engineering. Improved method of constructing a matrix of coordination of the company's strategy with the processes of management of a personnel resource in accordance with the model of the employee's life cycle, proposed a strategy for managing the personnel resource of enterprises of mechanical engineering based on the use of a model of life cycle of an employee in relations with a company-employer, which involves taking into account the matrix of coordination of the company's strategy with the management processes with management processes. a personnel resource.

Key words: processes for managing a personnel resource, a life cycle of an employee in relations with a company-employer, a Garvey ball, a strategy for managing a personnel resource of an enterprise.

Постановка проблеми. Економічний розвиток держави напряму залежить від забезпечення підприємств машинобудування висококваліфікованими працівниками, які адекватно реагують на запити інноваційного розвитку та високих технологій, використовують сучасні методи та формати роботи, швидко пристосовуються до змін зовнішнього середовища. З точки зору управління підприємствами машинобудування, кадрові ресурси є одними з ключових ресурсів, які можуть стати основою для підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнення бажаних результатів у майбутньому. Підприємства машинобудування працюють в умовах гострої конкуренції, коли внаслідок підвищення рівня НТП на теренах світової економіки постало питання про взаємопроникнення національних ринків, зниження бар'єрів перед новими гравцями, які заходять на ринок, глобалізацію промислових підприємств. Тому, дуже актуальним постає питання формування ефективної стратегії управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним питанням управління персоналом і модернізації системи управління персоналом присвячено роботи відомих вітчизняних та зарубіжних учених М.А. Рички, Н.В. Іваровської, А.О. Гаденко, О.Г. Горобця, В.В. Урбана та Л.О. Гризовської, Н.В. Чернишова, С.Н. Грибкова та А.С. Замрій, які зокрема досліджували стратегічні підходи до вирішення кадрових питань. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства у своїх працях здійснювали такі науковці, як В.Я. Карковська, П.І. Васюник. Концепції життєвого циклу співробітника представлені у праці Соболевої Г.Г. та Михайлової К.В. Основи кадрової політики, мотивація, оцінювання та ефективність управління персоналом розкриті Дяковим О.П. та Островерховим В.М. [2; 4-8]. Однак, важливості набуває здійснення аналізу проблем забезпеченості кадровим ресурсом, додаткового вивчення потребують питання формування стратегії управління кадровим ресурсом підприємства в сучасних умовах господарювання підприємств машинобудування.

Формулювання цілей. Цілями даної статті є аналіз проблем забезпеченості кадровим ресурсом та розробка стратегії управління кадровим ресурсом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз основних показників розвитку підприємств машинобудування за період 2012-2019 років показав зниження кількості зайнятих працівників на промислових вітчизняних підприємствах та підприємствах машинобудування. Період 2014-2016 років характеризувався високим рівнем збитковості вітчизняної галузі машинобудування, а також зниженням кількості підприємств машинобудування [1]. Кадрова політика ПАТ «Мотор Січ» має суто функціональний характер, що несе у собі риси пострадянської системи управління кадровим ресурсом. У даній моделі управління недостатньо акцентовано увагу на управлінні кадровим ресурсом. Присутні відділ кадрів і

супутні відділу кадрів окремі підрозділи підприємства. Відділ кадрів не є методичним, інформаційним, координуючим центром з питань управління кадровим ресурсом. Він структурно роз'єднаний з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які виконують окремі функції управління кадровим ресурсом. За умови динамічного та швидко мінливого бізнес-середовища, функціональна модель управління кадровим ресурсом не здатна забезпечити досягнення кінцевих результатів підприємства. Дана система та усі бізнес-процеси не відповідають сучасним міжнародним вимогам та стандартам, відповідно, ПАТ «Мотор Січ» є не достатньо конкурентоспроможним на світовому ринку авіабудівної галузі. До недоліків також можна віднести відсутність автоматизованих систем контролю інформації та виробництва, використання яких призводить до зниження ризиків, зменшення кількості дефектів у виробництві продукції та виробничого травмування робітників. Також відсутнє використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації та належна оцінка рівня компетенції персоналу на всіх ланках управління [2, с.104; 3].

Інформація про загальні та спеціальні вимоги до працівників, сучасні підходи і методи управління, особливості управління кадровим ресурсом була систематизована за напрямками і покладена в основу стратегії ефективного управління кадровим ресурсом із врахуванням наявних практичних недоліків галузевого та організаційного характеру. Визначено стратегію управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування, спрямовану на досягнення головної мети – створення умов і можливостей для забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення ефективності витрат кадрового ресурсу, подолання репутаційних ризиків, формування команди фахівців, здатних виконувати завдання різного ступеня складності. З цього, доцільним є зіставлення етапів життєвого циклу працівника у відносинах із підприємством-роботодавцем (залучення, адаптація, розвиток, утримання, вивільнення) та процесів управління кадровим ресурсом, які підтримують життєвий цикл працівника (планування, підбір і відбір, адаптація та професійна орієнтація, розвиток та навчання, оцінка та контроль ефективності роботи, мотивація, програми заохочення та утримання, відокремлення від підприємства (скорочення, припинення трудового договору тощо)). Оскільки стратегія управління кадровим ресурсом обов'язково підпорядковується загальній стратегії підприємства, важливим є узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом.

Розробка стратегії управління кадровим ресурсом на основі використання моделі життєвого циклу працівника складається з етапів: визначення процесів управління кадровим ресурсом відповідно до моделі життєвого циклу працівника у відносинах з підприємством-роботодавцем; визначення стратегії / напрямків стратегії; зіставлення стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом на підприємстві; створення стратегії на основі аналізу матриці з використанням сучасних практик, методів та інструментів управління кадровим ресурсом. Для цього використовуються кулі Гарві, колір та ступінь зафарбованості яких означає від «рейтинг» від найгіршої оцінки (чорний колір, повна зафарбованість) до найкращої оцінки (червоний колір, повна зафарбованість).

На кожному етапі процесу управління кадровим ресурсом підприємства керівництвом (менеджментом, службою управління персоналом) здійснюються певні заходи, які в кінцевому підсумку призводять до виконання поставлених задач та досягнення стратегічних цілей.

Розглянемо на прикладі АТ «Мотор Січ» як співвідноситься стратегія підприємства з процесом управління кадровим ресурсом (табл 1). Проаналізуємо як застосування того чи іншого етапу процесу управління кадровими ресурсами дозволяє реалізувати стратегічні цілі підприємства.

Етап процесу управління кадровим ресурсом «планування, підбір і відбір» є першочерговим і не одразу дає змогу реалізувати стратегічні цілі підприємства, але напряму підпорядковується їм. Від того наскільки правильно буде сформований кількісний та якісний склад кадрового ресурсу, наскільки професійний рівень та знання будуть відповідати поставленим задачам підприємства, настільки повноцінно буде реалізовуватися стратегія підприємства у майбутньому.

Етап процесу управління кадровим ресурсом «адаптація та професійна орієнтація» так само як і попередній етап не відразу дає змогу реалізувати стратегічні цілі підприємства, а лише у перспективі, з часом. Цей етап дуже важливий, оскільки саме на ньому працівники повинні ознайомитися у повній мірі зі всіма своїми правами та обов'язками, функціональними задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами, стандартів і нормами поведінки тощо.

Етап «розвиток та навчання» є більш наближеним до реалізації стратегічних цілей підприємства, ніж два попередні етапи процесу управління кадровим ресурсом. Засвоєння необхідних знань та реалізація їх на практиці (у виробничому процесі), відвідання тренінгів та семінарів, підвищення кваліфікації кадрового ресурсу – все це є важливою передумовою досягнення стратегії підприємства.

Етап «оцінка та контроль ефективності роботи» є не менш важливим, ніж етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» і має вищу оцінку. Застосування цього етапу не відразу дає результати у вигляді реалізації стратегічних цілей, але правильність оцінювання роботи працівників на цьому етапі є фактично вектором ефективності управління кадровими ресурсами підприємства у майбутньому.

Для того, щоб управління кадровими ресурсами підприємства було ефективним потрібно, щоб керівний склад завжди розглядав етап «оцінка та контроль ефективності роботи» як попередній перед

етапом «мотивація та утримання кадрових ресурсів». Це необхідно для того, щоб точно оцінити ступінь результативності, залучення працівників у робочий процес, проаналізувати якість виконаної ними роботи. А отже, раціонально та справедливо прийняти рішення щодо майбутньої мотивації працівників, розподілу винагород, що сприятиме підвищенню ефективності саме тих працівників, які повноцінно виконують поставлені перед ними задачі та націлені на професійний розвиток.

Останній етап процесу управління кадровим ресурсом «вивільнення» найменшим чином впливає на реалізацію стратегії підприємства, якщо припинення трудових правовідносин з працівниками має закономірний (вихід на пенсію) та передбачуваний характер, супроводжується збереженням правових норм, захищеністю працівників при їх звільненні.

Таблиця 1.

Матриця узгодження стратегії підприємства з процесами управління кадровим ресурсом на прикладі ПАТ «Мотор Січ»

| Процес управління \ Стратегія | Вдосконалення авіаційних двигунів, які виготовляються підприємством, розробка нових двигунів, модернізація існуючих літаків | Розробка, виготовлення, ремонт та капітальний ремонт вертольотів | Розробка наземної техніки, модернізація газотурбінних приводів та електричних станцій | Збереження існуючих ринків та завоювання ніші на нових ринках, їх розвиток |
|--|---|---|---|---|
| Планування, підбір і відбір |  |  |  |  |
| Адаптація та професійна орієнтація |  |  |  |  |
| Розвиток та навчання |  |  |  |  |
| Оцінка та контроль ефективності роботи |  |  |  |  |
| Мотивація, програми заохочення та утримання |  |  |  |  |
| Відокремлення від підприємства (скорочення, припинення трудового договору) |  |  |  |  |



чорна кулька

червона кулька

Примітка: побудовано автором

Запропонована загальна стратегія управління кадровим ресурсом підприємства передбачає складення планів, наказів, визначення внутрішнього розпорядку, норм, принципів, правил, здійснення організаційних, економічних та будь-яких заходів, які забезпечують підвищення ефективності праці.

Загальна стратегія управління кадровим ресурсом підприємства (табл. 2) включає: стратегію формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості; стратегію забезпечення професійної адаптації і роботи працівників; стратегію створення середовища для професійного розвитку та навчання; стратегію формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу; стратегію утримання та мотивації кадрового ресурсу; стратегію правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин.

Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості відповідає одному з перших етапів процесу управління кадровим ресурсом «планування, підбір і відбір», на якому залучаються потрібні працівники, здатні використовувати сучасні методи та формати роботи.

Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників відповідає другому етапу процесу управління кадровим ресурсом «адаптація», на якому створюються сприятливі умови роботи та

безпеки праці, ознайомлення з функціональними обов'язками, задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами.

Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання відповідає третьому етапу процесу управління кадровим ресурсом «розвиток та навчання», на якому менеджмент підприємства використовує новітні методи навчання, забезпечує відвідання тренінгів та семінарів, організовує підвищення кваліфікації кадрового ресурсу.

Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу відповідає четвертому етапу процесу управління кадровим ресурсом «оцінка та контроль ефективності роботи», на якому здійснюється оцінка та контроль ключових показників ефективності роботи кадрового ресурсу.

Таблиця 2.

Стратегія управління кадровим ресурсом підприємства на основі використання моделі життєвого циклу працівника

| Процес управління кадровим ресурсом | Стратегія управління кадровим ресурсом | Життєвий цикл працівника |
|---|--|--------------------------|
| Планування, підбір і відбір | Стратегія формування кадрового складу нового покоління необхідної кількості та якості Планування набору кадрового ресурсу необхідної кількості, структури та якості, здатного використовувати сучасні методи та формати роботи, вдосконалення системи відбору та розподілу кадрів, залучення потрібних кандидатів шляхом всебічного інформування із використанням сучасних методів зв'язку та оголошень, врахування рекомендацій співробітників, конкурсний відбір, формування кадрового резерву | Залучення |
| Адаптація та професійна орієнтація | Стратегія забезпечення професійної адаптації і роботи працівників Створення сприятливих умов роботи, безпеки праці, формування моральних цінностей та професіоналізму, високих етичних стандартів і норм поведінки для адаптування в колективі підприємства, ознайомлення з функціональними обов'язками та задачами, внутрішнім розпорядком, правилами і процедурами | Адаптація |
| Розвиток та навчання | Стратегія створення середовища для професійного розвитку та навчання Використання новітніх методів навчання, відвідання тренінгів та семінарів, впровадження системи управління талантами, інвестування в професійну підготовку та перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення ефективності роботи з молодими спеціалістами, наставництво, управління соціальним розвитком | Розвиток |
| Оцінка та контроль ефективності роботи | Стратегія формування системи оцінки та контролю ефективності роботи кадрового ресурсу Оцінка та контроль ключових показників, критеріїв ефективності роботи працівників, огляд результатів роботи, відповідності працівників поставленим задачам і цілям підприємства, аналіз залучення та відповідальності працівників, оцінка розвитку потенціалу працівників | |
| Мотивація, програми заохочення та утримання | Стратегія утримання та мотивації кадрового ресурсу Становлення виробничої демократії та корпоративної культури, постійне вдосконалення організації нормування та оплати праці, компенсації, пільги, програми оздоровлення та підтримки, системи заохочення, визнання та винагород відповідно до результативності та якості зробленої роботи, гнучкі графіки роботи, організація колективної роботи, просування по службі, підготовка керівних кадрів | Утримання |
| Скорочення, припинення трудових правовідносин | Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин Збереження правових норм, захищеності обох сторін, підтримка працівників при їх звільненні | Вивільнення |

Стратегія утримання та мотивації кадрового ресурсу відповідає п'ятому етапу процесу управління кадровим ресурсом «мотивація та утримання», на якому забезпечується заохочення працівників, їх визнання, винагороди, просування по службі, пільги тощо.

Стратегія правової захищеності сторін в результаті припинення трудових правовідносин відповідає шостому етапу процесу управління кадровим ресурсом «скорочення», на якому забезпечується дотримання

правових норм, захищеності підприємства-роботодавця та працівника, підтримка працівників при їх звільненні.

Оскільки стратегія управління кадровим ресурсом обов'язково підпорядковується загальній стратегії підприємства, важливим є узгодження стратегії підприємства з процесом управління кадровим ресурсом.

Етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» дає найшвидший ефект у порівнянні зі всіма іншими етапами процесу управління кадровим ресурсом, якщо заохочення працівників здійснюється у відповідності з якістю та результативністю їх роботи. Етап «мотивація та утримання кадрових ресурсів» напряду пов'язаний із зацікавленістю «відповідальних» працівників зробити свою роботу якнайкраще, яка в кінцевому випадку буде відповідати стратегічним цілям підприємства. Стимулювання працівників у вигляді премій, винагород, просування по службі, пільг, компенсацій сприяє підвищенню ефективності їх роботи.

Висновки. Незадовільний стан вітчизняних підприємств машинобудування вказує на необхідність застосування на них стратегії управління кадровим ресурсом на основі моделі життєвого циклу працівника. Визначена у статті стратегія управління кадровим ресурсом передбачає врахування матриці узгодження стратегії підприємства з процесом управління кадровим ресурсом. Упровадження запропонованої стратегії дозволить мотивувати працівників на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечувати підвищення ефективності працівників, формувати команду фахівців, здатних виконувати завдання різного ступеня складності та якості.

Література

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. [online] Доступно <<http://www.ukrstat.gov.ua>>
2. Олійник О.М. Модернізація системи управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" під впливом процесів транснаціоналізації / О. М. Олійник, С. І. Фенюшина // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - Вип. 32. - С. 104-109. [online] Доступно <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_24>
3. ПАТ «Мотор Січ» Офіційний сайт. [online] Доступно <<http://www.motorsich.com>>
4. Карковська В.Я., Васюник П.І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7 (181) – С. 290-297.
5. Соболева Г.Г., Михайлова К.В. Концепції життєвого циклу співробітника. II Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» // http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28517/2/SNT_2019_Mykhailova_K-Concepts_of_the_life_364-366.pdf.
6. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – 288 с.
7. Гельман В.М., 2019. Підвищення ефективності кадрової на основі використання моделі життєвого циклу працівника (Розділ 1.4.). Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія. Дніпро: Видавець Біла К.О. с. 48-55.
8. Helman V.M., Cherep, A.V. and Rybalko, O.M., 2019. Management Employee life cycle of higher education. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, № 4(44), с.160-164.

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Ofitsiyniy sait. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
2. Oliinyk O.M., Feniushyna S.I. 2018. Modernizatsiia systemy upravlinnia personalom PAT "Motor Sich" pid vplyvom protsesiv transnatsionalizatsii [Modernization of the personnel management system of PJSC "Motor Sich" under the influence of transnationalization processes]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. Vol. 32. p. 104-109. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_24 [in Ukrainian]
3. PAT «Motor Sich» [PJSC "Motor Sich"]. Ofitsiyniy sait. [online] Dostupno <<http://www.motorsich.com> [in Ukrainian]
4. Karkovska V.Ia., Vasniuk P.I. (2016). Zhyttievyy tsykl pratsivnyka ta yoho vplyv na kadrovu bezpeku pidpriemstva [Employee life cycle and its impact on personnel security of the enterprise] // Aktualni problemy ekonomiky. Vol. 7 (181), p. 290-297. [in Ukrainian]
5. Sobolieva H.H., Mykhailova K.V. (2019). Kontseptsii zhyttievoho tsykladu spivrobitnyka [Employee life cycle concepts]. II Mizhnarodna studentska nauково-tekhnichna konferentsiia «Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia». Retrieved from http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28517/2/SNT_2019_Mykhailova_K-Concepts_of_the_life_364-366.pdf. [in Ukrainian]
6. Diakiv O.P., Ostroverkhov V.M. (2018). Upravlinnia personalom: navchalno-metodychniy posibnyk (vydannia druhe, pererobl. i dopovнено). Ternopil: TNEU, 288 p. [in Ukrainian]
7. Helman V.M. (2019). Pidvyshchennia efektyvnosti kadrovoy na osnovi vykorystannia modeli zhyttievoho tsykladu pratsivnyka [Improving staff efficiency based on the use of the employee life cycle model] (Rozdil 1.4.). Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrubnycha, budivelna ta transportna haluzi): monohrafiia. Dnipro: Vydavets Bila K.O., p. 48-55. [in Ukrainian]
8. Helman V.M., Cherep, A.V. and Rybalko, O.M., 2019. Management Employee life cycle of higher education. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbimyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky, № 4(44), p.160-164.

Рецензія/Peer review : 01.04.2019

Надрукована/Printed : 05.06.2019

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.