

Посилання на статтю

Лихолобов Е.А. Розробка технології управління персоналом підприємства / Е.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - № 3 (31). - С. 96-104. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09leaupp.pdf>

УДК 658.012

Е.А. Лихолобов

РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На підставі складу технології управління персоналом та зв'язків між окремими її елементами поданий порядок розробки технології управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки. Рис. 2, табл. 3, дж. 10.

Ключові слова: управління персоналом, порядок розробки технологій, організаційна поведінка, управлінський вплив, організаційна поведінка, рівні управління.

Э.А. Лихолобов

РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

На основании состава технологии управления персоналом и связей между отдельными его элементами представлен порядок разработки технологии управления персоналом предприятия в контексте формирования организационного поведения. Рис. 2, табл. 3, ист. 10.

E.A. Likholobov

THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGY CREATION

On the basis of composition of the personnel management technology and connections between its elements the order of the enterprise personnel management technology creation development is presented in the context of forming organizational behavior.

Постановка проблеми. В умовах динамічного зовнішнього середовища, швидких темпів змін персонал висувається на перший план як важливе джерело конкурентних переваг. Саме тому при спробах покращити результати діяльності підприємства фахівці все частіше пропонують звертати погляд на його персонал, змінюючи при цьому способи та прийоми роботи з ним [1,3,4,9]. Управлінський вплив щодо персоналу підприємства відбувається у формі технології управління персоналом, що представлено в роботах [5,6,8,10]. Отже, для успішного управління персоналом підприємства така технологія має існувати, що обумовлює актуальність питання її розробки.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання технології управління персоналом є певною мірою розробленим в сучасних роботах. При цьому автори, пропонуючи дещо різні підходи для розуміння сутності та складу технології управління персоналом (табл.1), не зупиняють увагу на тому, як саме

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

слід розробляти технологію управління персоналом для підприємства. Адже зрозуміло, що використовувана технологія управління має відповідати особливостям підприємства, має бути «налагоджена» відповідно до особливостей його діяльності. З позиції розробки такої технології доцільний простий перелік складників технології управління персоналом, але його недостатньо для безпосереднього впровадження та використання на підприємствах.

Таблиця 1

Підходи до виділення складових технології управління персоналом

Автор	Підхід	Складові технології управління персоналом
[7]	Функціональний	Організація найму, відбір, прийом персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, вивільнення персоналу
	Елементний	інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи управління персоналом
	Системний	Підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліку персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Продовження таблиця 1

[8]	Інструментальний	Проектування структури організації, оцінка потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінка кандидатів, конкурсний відбір та адаптація персоналу, нормування праці, оцінка праці, атестація персоналу, формування резерву кадрів, планування кар'єри, програми стимулювання праці, навчання персоналу
[2]	Інструментальний	Облік кадрів, розрахунок матеріального винагородження, підбір персоналу, профілювання посад, оцінка персоналу, управління навчання та розвитком персоналу, управління кар'єрою персоналу, управління мотивацією
	Процедурно-орієнтований	Забезпечення кадрового документообігу, врахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз персоналу підприємства залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу

Наявність різних підходів до виділення складових технології управління персоналом відображає її складність, «об'ємність» як управлінського інструменту. У зв'язку з цим **мета статті** полягає у викладі порядку розробки технології управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. За результатами синтезу існуючих підходів до виділення складників технології управління персоналом (табл. 1) представляється доцільним візуалізувати склад технології управління персоналом для її подальшої розробки, конкретизації складу різних блоків в технології управління персоналом та зв'язків між ними. Склад технології управління персоналом та зв'язки між окремими її елементами представлено на

рис. 1. Зважаючи на складність та повноту технології управління персоналом, її склад подано схематично.

До складу технології управління персоналом входять:

суто управлінські процедури та завдання щодо управління персоналом (в складі системно-орієнтованого, запито-зумовленого та нормативного блоків завдань), які на перетині із функціями управління конкретизуються у чітко визначених прийомах та діях щодо управлінського впливу на персонал підприємства з метою формування його організаційної поведінки;

суб'єкт управління, який забезпечує виконання конкретизованих завдань та реалізацію визначених функцій, та безпосередньо такий управлінський вплив здійснює;

результати управлінського впливу та їхнє представлення, які свідчать про наслідки управлінського впливу й водночас про поточну характеристику персоналу підприємства та його організаційної поведінки, яка слугує підґрунтям для подальших дій;

забезпечення різного характеру, яке використовується суб'єктом впливу для виконання вибраних завдань та реалізації функцій в процесі управлінського впливу на персонал підприємства.

Системно-орієнтований, запито-зумовлений та нормативний блоки представлені сукупністю завдань відповідного характеру, які є вузькоспрямованими за змістом та метою використання щодо персоналу підприємства, але в сукупності забезпечують цілісний та повний управлінський вплив щодо персоналу. Функції управління у випадку використання технології управління персоналом є традиційними для управління й представлені плануванням, організацією, обліком, аналізом, контролем тощо. Додатково можуть використовуватися інші функції: координування, прогнозування, але їхнє використання не є принципово обов'язковим.

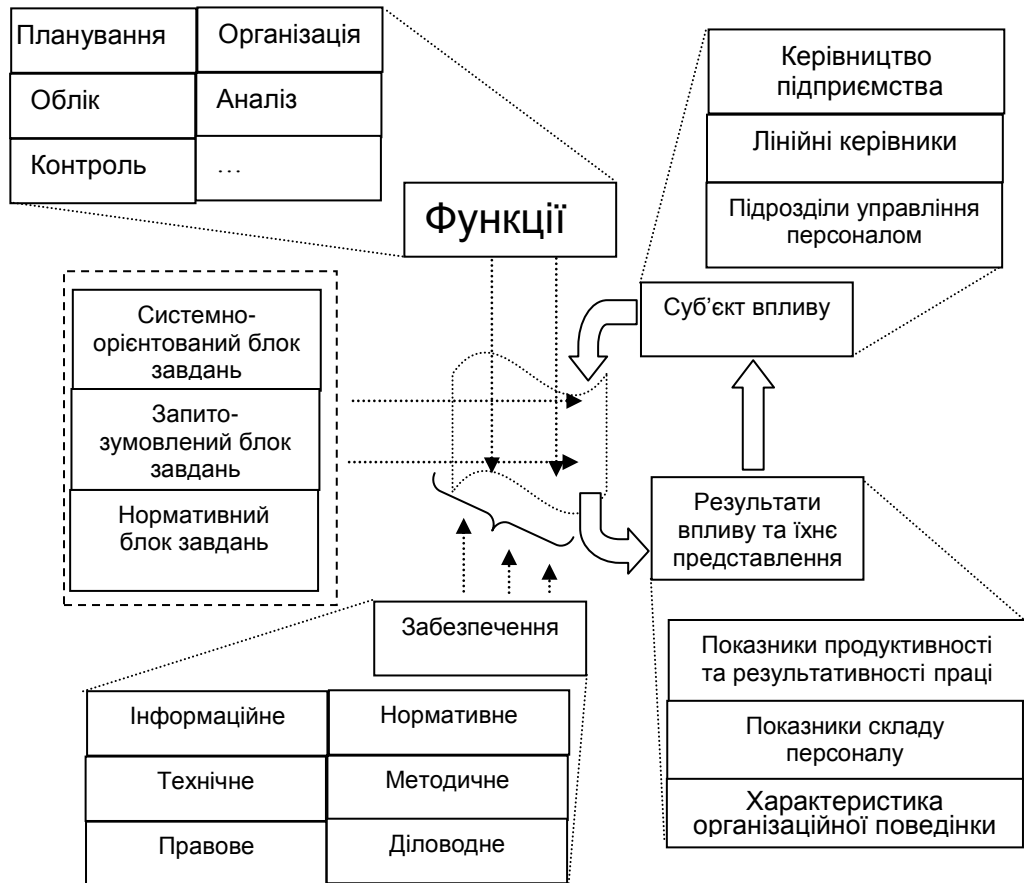


Рис. 1. Склад технології управління персоналом

Суб'єктом впливу при використанні технології управління персоналом є, перш за все, керівництво підприємства; безпосередній вплив на персоналу підприємства за різними питаннями щодо його діяльності, у тому числі й організаційної поведінки, здійснюють лінійні керівники; функціональний вплив на персонал підприємства, накопичення й обробку інформації здійснюють підрозділи управління персоналом. Всі названі рівні управління – лінійні керівники та керівництво підприємства, а також підрозділи управління персоналом (відділ кадрів, служба кадрів, служба управління кадрами, відділ праці та заробітної плати тощо) й складають в сукупності суб'єкт впливу як складник технології управління персоналом.

Щодо результатів впливу та їхнього представлення як складника технології управління персоналом слід сказати таке. Важливість цього складника є більшою, ніж це може видатися на перший погляд, оскільки саме результати впливу та їхнє представлення, з одного боку, свідчать про результативність управлінського впливу та можуть бути використані як основа для циклу зворотного зв'язку у контурі управління. З іншого боку, результати впливу та їхнє представлення постають первісною інформацією для використання суб'єктом впливу з метою подальшого використання технології управління персоналом. Складник технології управління персоналом «результати впливу та їхнє представлення» містить показники продуктивності та результативності праці, показники складу персоналу, характеристику організаційної поведінки. Показники

продуктивності та результативності праці характеризують корисний результат, створюваний персоналом підприємства, та якісні аспекти формування такого результату. Показники складу персоналу характеризують безпосередньо сам персонал підприємства – його кількісний та якісний склад, структуру за вибраним критерієм, динаміку тощо. Характеристика організаційної поведінки в зручній для практичного використання формі описує фактичну організаційну поведінку, яка існує на підприємстві.

Нарешті, складником технології управління персоналом є забезпечення, яке безпосередньо використовується суб'єктом впливу для реалізації функцій та завдань управління персоналом. До складу такого забезпечення включені інформаційне, нормативне, технічне, методичне, правове, діловодне забезпечення. Кожен вид забезпечення необхідний для успішного виконання виділених завдань щодо управління персоналом та реалізації функцій управління персоналом, а сукупність видів забезпечення створює цілісну підтримку дій суб'єкта управління.

Сукупність описаних складників технології управління персоналом у взаємодії й формує необхідну технологію управління персоналом, яка забезпечує його належну поведінку й тим самим сприяє досягненню цілей, поставлених перед персоналом підприємства. Для успішного використання технологія управління персоналом на підприємстві має містити всі зазначені складники, які необхідним чином комбінуються між собою.

Вважається доцільним уточнити характеристику, конкретизувати склад блоків технології управління персоналом для її побудови в кожному конкретному випадку використання в контексті організаційної поведінки. Характеристику блоків технології управління персоналом подано в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика блоків технології управління персоналом

Блок	Причина необхідності реалізації	Характер	Рівень витрат підприємства на забезпечення реалізації блоку	Складність реалізації	Доцільність залучення зовнішніх фахівців для виконання окремих завдань в складу блоку
Нормативний	Нормативні вимоги	Обов'язковий	Низькі	Незначна	Майже відсутня
Запитозумовлений	Періодичні потреби користувачів інформації	Альтернативний	Середні	Не визначена	Середня
Системноорієнтований	Прагнення забезпечити системний та повний характер управління персоналом підприємства	Альтернативний	Порівняно високі	Висока	Середня

Склад блоків конкретизовано у вигляді окремих виконуваних завдань та процедур стосовно персоналу (табл. 3). Після конкретизації змісту технології

управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки та її структури відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу пропонується такий порядок розробки технології управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки (рис. 2).

Таблиця 3

Склад блоків технології управління персоналом

Системно-орієнтований	Запито-зумовлений	Нормативний
професійна орієнтація та адаптація, визначення вимог до процесу й результату праці, нормування праці, накопичення й обробка інформації щодо складу персоналу, профілювання посад, управління кар'єрою, створення та управління резервом кадрів, формування умов праці, формування трудових відносин, оцінка персоналу, мотивація персоналу, підвищення кваліфікації, соціальний розвиток персоналу, управління конфліктами та стресами, проектування структури організації	оцінка потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, залучення потенційного персоналу до організації, підбір персоналу, відбір персоналу, конкурсний набір персоналу, оцінка персоналу, підвищення кваліфікації, приймання персоналу, вивільнення персоналу	забезпечення кадрового документообігу (створення та зберігання всіх необхідних документів щодо зарахування персоналу до складу організації, кар'єрного росту, відпусток, звільнення тощо), облік відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати

Щодо представленого порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки слід надати певний коментар. Цифрами позначено окремі етапи розробленого порядку. Такими етапами є постановчий, інструментальний, розподільчий та забезпечувальний.

Розробка технології управління персоналом (ТУП) в контексті організаційної поведінки починається з постановочного етапу. На цьому етапі визначаються цільові характеристики організаційної поведінки та персоналу підприємства, які мають бути досягнуті, визначаються використовувані результати впливу, які слугують вимірниками наслідків здійснених заходів та цільовими орієнтирами майбутніх заходів, та їхнє представлення. Крім того, на постановочному етапі здійснюється оцінка фактичних характеристик організаційної поведінки та персоналу підприємства. Така оцінка слугує «відправною» точкою подальших дій.

На інструментальному етапі здійснюється насичення блоків технології управління персоналом конкретними діями, заходами та інструментами. Вибір змісту технології управління персоналом має базуватися, з одного боку, на потребах підприємства щодо використання технології управління персоналом (залежно від кількості персоналу підприємства, важливості персоналу як ресурсу в діяльності підприємства тощо); з іншого боку, технологія управління персоналом має розроблятися залежно від ресурсних обмежень, які існують на кожному підприємстві (одноразові та періодичні витрати на використання технології управління персоналом, наявність або відсутність спеціального програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати виконання періодичних рутинних операцій щодо управління персоналом, достатність кваліфікації фахівців з управління персоналом на підприємстві або необхідність її підвищення тощо). Порівняння потреб підприємства та його ресурсних обмежень дозволяє визначити принципову орієнтацію технології управління щодо кількості використовуваних блоків – мінімально можлива, варіативна, повна з можливим якісним характером уточнення спрямованості технології управління персоналом.

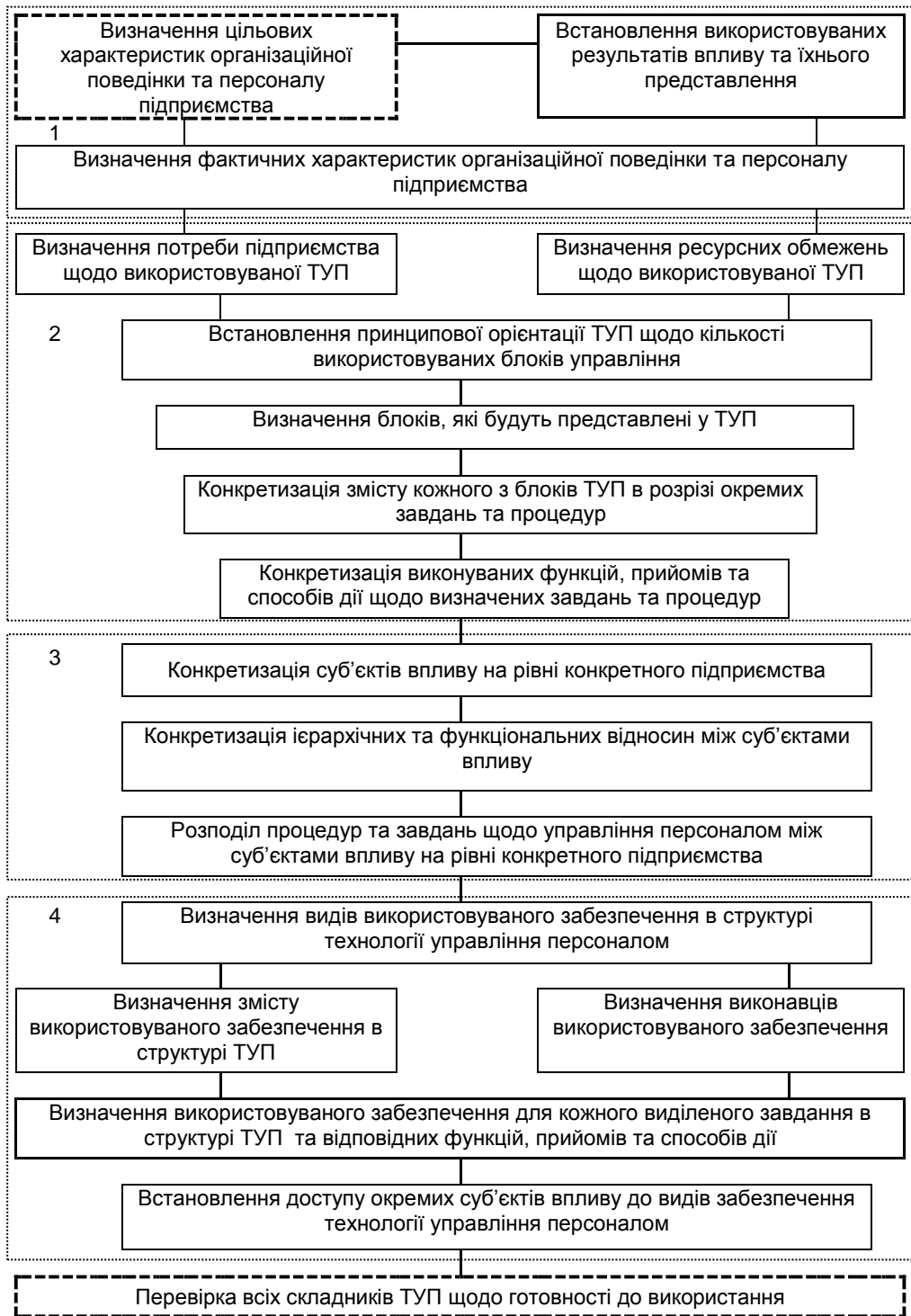




Рис. 2. Порядок побудови технології управління персоналом
 Пояснення до рис. 2:

□ Позначення елемента в складі порядку побудови технології управління

 персоналом в контексті організаційної поведінки

 Позначення початку та кінця порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки

 Позначення меж окремих етапів в складі порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки

- 1 Постановочний етап
- 2 Інструментальний етап
- 3 Розподільчий етап
- 4 Забезпечувальний етап

Після встановлення принципової орієнтації технології управління персоналом щодо кількості використовуваних блоків здійснюється визначення використовуваних блоків – тільки нормативний блок, нормативний та запитозумовлений, всі три блоки або будь-яка їхня комбінація з числа розглянутих. На підставі визначення кількості використовуваних блоків та загальної орієнтації технології управління персоналом проводиться конкретизація змісту кожного з блоків технології в розрізі окремих завдань та процедур із подальшою конкретизацією виконуваних функцій, прийомів, способів дії щодо визначених завдань та процедур. Інструментальний етап розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки може займати доволі тривалий час, оскільки передбачає детальне опрацювання всіх завдань, процедур, прийомів дії щодо управління персоналом підприємства. Втім, така тривалість та складність на етапі розробки технології управління персоналом повністю себе виправдає під час її використання, коли для виконання кожного складника з числа змісту блоків технології управління персоналом без додаткових витрат часу та зусиль вже можуть бути використані готові інструменти.

На розподільчому етапі здійснюється фактично розподіл визначених завдань, дій та процедур в складі технології управління персоналом між суб'єктами управління. Для цього конкретизуються суб'єкти впливу на рівні конкретного підприємства – залежно від його поточної організаційної структури управління, існуючого розподілу повноважень, наявності або відсутності відповідних структурних підрозділів тощо; конкретизується характер ієрархічних та функціональних відносин між суб'єктами впливу – їхня підпорядкованість, гетерархічні або ієрархічні зв'язки, пов'язаність в реалізації окремих функцій тощо; проводиться розподіл процедур та завдань щодо управління персоналом між суб'єктами впливу на рівні конкретного підприємства. Результатом розподільчого етапу є визначення конкретних необхідних дій, терміну їхньої реалізації (конкретний час, постійно або періодично) для кожного з суб'єктів впливу при застосуванні технології управління персоналом. За результатами інструментального етапу розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки забезпечується логічна та змістовна єдність технології управління персоналом, а за результатами розподільчого етапу – хронологічна та організаційна.

Нарешті розроблений порядок розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки завершується забезпечувальним етапом, метою якого є створення необхідного забезпечення як важливого складника технології управління персоналом. Для цього, перш за все, визначаються види використовуваного забезпечення в структурі технології управління персоналом; після цього здійснюється визначення змісту використовуваного забезпечення та визначення його виконавців. Виконавці забезпечення в структурі технології

управління персоналом можуть збігатися із суб'єктами впливу (частково), а можуть й відрізнятись від них. За результатами визначення видів забезпечення, його змісту проводиться визначення використовуваного забезпечення для кожного виділеного завдання в структурі технології управління персоналом та відповідних функцій, прийомів та способів дії, що дозволяє в подальшому реалізовувати сформовані завдання щодо управління персоналом, прийоми та способи дії без додаткових витрат часу, результативно, обґрунтовано та швидко. Нарешті після розробки змісту всього забезпечення проводиться встановлення доступу окремих суб'єктів впливу до видів забезпечення технології управління персоналом. Цей захід є необхідним в контексті збереження комерційної таємниці та запобігання нерозповсюдженню важливої для підприємства інформації. Реалізація цього заходу не впливає на використання технології управління персоналом, бо кожен суб'єкт впливу має можливість отримувати необхідну для нього інформацію, але при цьому не отримує «зайву» інформацію, що не є потрібною для виконання визначених для нього завдань.

Після проходження всіх етапів здійснюється перевірка всіх складників технології управління персоналом щодо готовності до використання. Така перевірка може здійснюватися у формі пілотного проекту, моделювання різних, таких що виникають в практиці управління персоналом, ситуацій, ділових ігор тощо. Така перевірка не є обов'язковою, але є бажаною, оскільки дозволяє уникнути можливих помилок та диспропорцій в технології управління персоналом підприємства ще до її повного практичного використання, оскільки на етапі використання внести необхідні зміни буде дещо складніше.

Такий послідовний характер розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки за всіма виділеними складниками, можливо, й є достатньо повільним, втім дозволяє крок за кроком відповідно до існуючих зв'язків між складниками технології управління персоналом та раніше представленої логіки її розробки розробити саме ту технологію, яка дозволяє скоригувати організаційну поведінку та максимально відповідає потребам підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поданий порядок розробки технології управління персоналом враховує зміст технології управління, особливості діяльності підприємства, забезпечивши дієвість її подальшого використання. Для верифікації розробленого порядку побудови технології управління персоналом доцільно його апробація на підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – 6-е межд. изд. / Д. А. Аакер. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
2. Богатова Т. Управление персоналом: инструменты и технологии / Т. Богатова // PC Week/Re. – 2006. – №47 (557). – С. 48–54 // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.pcweek.ru/themes/detail_print.php?ID=73824&print=Y.
3. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія / Майя Степанівна Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 444 с.
4. Друкер П. Эффективный руководитель: Пер с англ. / Питер Друкер. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 224 с.
5. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
6. Технологии управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
7. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
8. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Електронний ресурс. – Режим доступа: <http://aup.ru/books/m152>.

9. Хамел Г., Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
10. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб : Питер, 2003. – 272 с.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.