

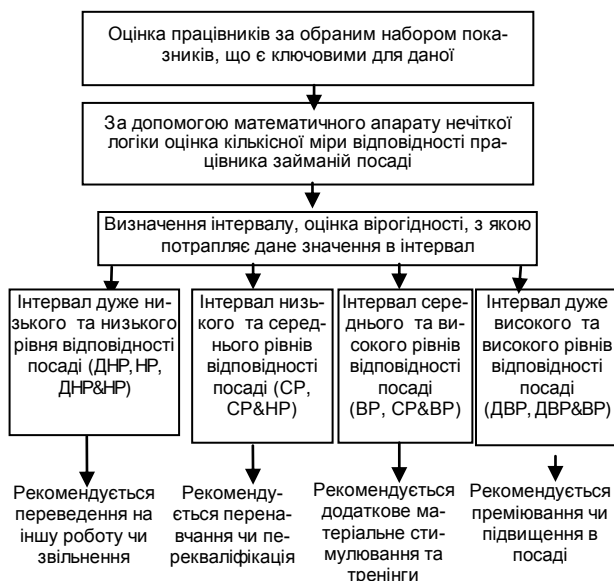


Рис. 3. Модель дерева рішень у сфері кадрової політики на основі оцінки ступеня відповідності працівника посаді

Служба управління персоналом та лінійні керівники завдяки розробленій системі оцінки отримують гнучкі рекомендації щодо прийняття таких рішень, як підбір працівника на роботу чи його звільнення, планування кар'єри та переміщення між посадами, які залежать від якості та об'єктивності оцінки персоналу на підприємстві. Впровадження заходів, що пропонуються, дозволяє:

- підвищити зацікавленість персоналу в результатах праці;
- дещо підвищити здорову конкуренцію в колективі;
- підвищити об'єктивність кадрових рішень;
- покращити систему планування кар'єри та розвитку персоналу;
- зменшити плінність кадрів.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві — це надзвичайно складний процес, який потребує від менеджерів урахування не тільки економічних, але й соціальних аспектів розвитку підприємства. Запропонована методика оцінки персоналу повністю відповідає вимогам соціально відповідальної поведінки у сфері управління персоналом, оскільки дозволяє найбільш об'єктивно, порівняно з існуючими шкалами оцінок, оцінити професійність та потенціал працівника. Наведена шкала оцінки є гнучкою та максимально відповідає вимогам турботи про морально-психологічний стан колективу.

Література: 1. Базылев Н. Социально ориентированная рыночная экономика и ее эволюция / Н. Базылев, М. Базылева // ЭКОБЕСТ. — 2003. — №3. — С. 288 — 313. 2. Аведян Л. Развитие социальной ответственности менеджмента // Бизнес Информ. — 2003. — №1 — 2. — С. 88 — 91. 3. Кадошцева С. В. Экономические основы системы социальной защиты. — М.: Инфра-М, 1997. — 192 с. 4. Кучинська О. О. Развитие социального партнерства в контексте активной социальной политики в Украине // Вісник КДТЕУ. — 2000. — №4. — С. 56 — 57. 5. Паламарчук В. М. Соціальна стратегія в Україні в період здійснення економічних реформ. — К.: МАУП, 1993. — 210 с. 6. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., докт. Р. Марра, докт. Г. Шмидта. — М.: Изд. МГУ, 1997. — 480 с. 7. Zadeh L. A. Fuzzy Sets // Information and Control. — 1965. — Vol. 8. — P. 338 — 353. 8. Катаев А. В. Альтернативный способ обеспечения адаптивности маркетинг-аудита с использованием теории нечетких множеств // Всеукраїнська наукова конференція студентів, аспірантів і молодих учених "Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в умовах ринкових перетворень". — Харків. — 16 — 17 квітня 2004 р. 9. Fuzzy Logic / Edited by J. F. Baldwin. — Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 1996. — 256 p. 10. Investment Mathematics and Statistics / Adams A., Bloomfield D., Booth Ph., England P. — London: Graham and Trotman Ltd., 1993. — 410 p. 11. Smith Emily T. Why the Japanese are Going in for this "Fuzzy Logic" // Business. — 1997. — P. 235 — 239.

Стаття надійшла до редакції
19.09.2005 р.

УДК 331.101.262:65

Шульга А. Ю.

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ КОМПОНЕНТОВ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

The article is devoted to the problem of development and estimation the enterprises personnel labour potential. The factors of labour potential, its components and the circuit of its realization the estimation and development are reflected.

С развитием рыночных отношений в Украине коренным образом изменилась роль человека в производстве. Если в период действия командно-административной системы в экономике человек рассматривался как фактор производства, то на сегодняшний день он является главным стратегическим ресурсом предприятия. Это связано с тем, что условием успешной деятельности предприятия является наличие персонала с высоким уровнем профессиональной подготовки, творческими задатками и рационализаторскими способностями. Затраты, связанные с персоналом, рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал — основной источник прибыли.

На каждом предприятии вне зависимости от формы собственности и вида деятельности формируется кадровая стратегия, которая находится в неразрывной взаимосвязи со стратегией функционирования и развития предприятия. Кадровой стратегией со стороны руководства предприятием уделяется большое внимание, так как от правильности ее выбора и формирования зависит реализация стратегии деятельности предприятия. Поэтому вопрос формирования кадровой стратегии является весьма актуальным на сегодняшний день.

Несмотря на то, что вопросы управления персоналом, в частности и кадровые стратегии, исследовались в научных работах ученых-экономистов, таких, как: К. Х. Абдурахамов [1], Д. П. Богиня [2], Н. Л. Гавкалова [3], Б. М. Генкин [4], А. П. Егоршин [5], А. Я. Кваша [6], Шатапов Н. И. [7], много вопросов остались не рассмотренными. В частности, отсутствует четкая взаимосвязь кадровых стратегий с необходимым уровнем трудового потенциала на предприятии.

Поэтому целью написания данной статьи является разработка методики формирования кадровой стратегии на основе компонентов трудового потенциала.

Для достижения поставленной цели выявлен необходимый размер трудового потенциала для каждой кадровой стратегии, на основе компонентов трудового потенциала построена матрица формирования кадровой стратегии предприятия, а также разработан порядок осуществления мероприятий, входящих в систему управления персоналом, согласно кадровой стратегии предприятия.

Для предприятий, где персонал является одним из ведущих факторов их деятельности, кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии предприятия.

Условно функциональные стратегии можно разделить на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Взаимосвязь кадровых стратегий с стратегиями деятельности предприятия представлена на рис. 1.

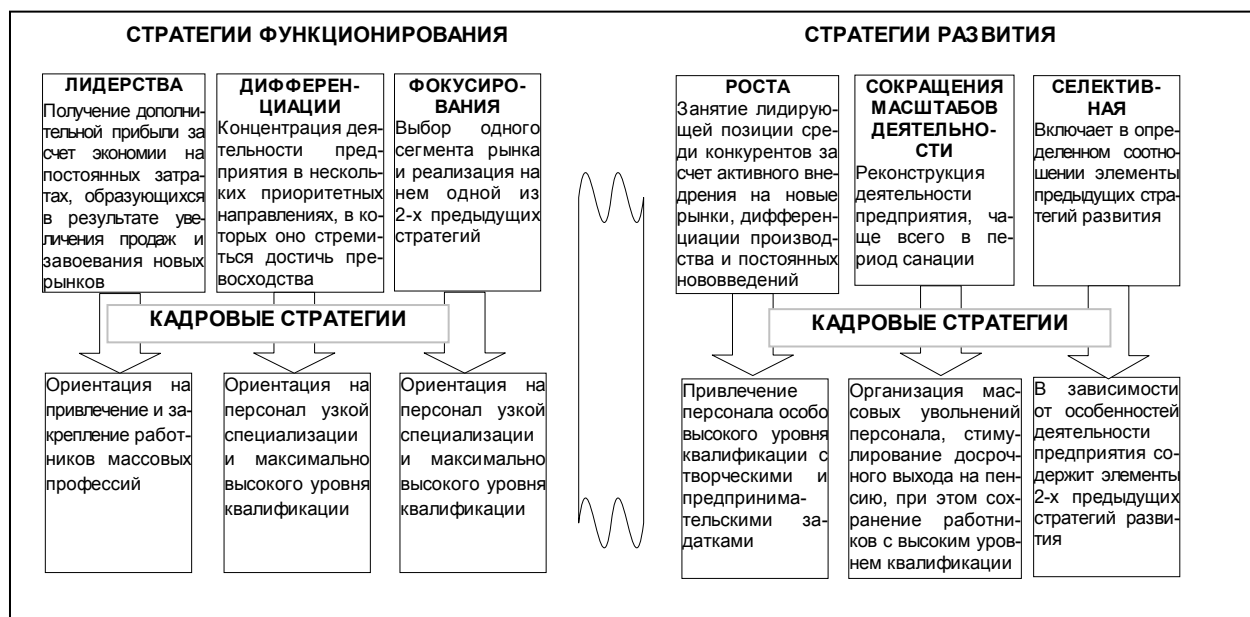


Рис. 1. Взаимосвязь кадровых стратегий со стратегиями деятельности предприятия

Вне зависимости от вида кадровой стратегии ее формирование должно базироваться на оценке трудового потенциала на предприятии и сопоставлении полученных результатов с необходимым уровнем. Среди представленных на рис. 1 кадровых стратегий рационально выделить основные четыре их вида: стратегию роста, дифференциации и фокусирования, сокращения масштабов отдельных видов деятельности и стратегию лидерства. Компоненты трудового потенциала с целью упрощения обработки полученных результатов объединим в 3 группы: профессиональные качества работника, личностные и психоло-

гические качества работника, его психофизиологические качества и способности.

Оценка трудового потенциала будет представлена в виде баллов. Соответственно и шкала трудового потенциала представлена также в баллах и имеет максимальное значение — 100 баллов. Кроме этого, она пропорционально разделена на 4 вида представленных стратегий. Каждая кадровая стратегия характеризуется 25 баллами трудового потенциала работника.

Схематично требуемый размер трудового потенциала согласно выбранной стратегии представлен на рис. 2.

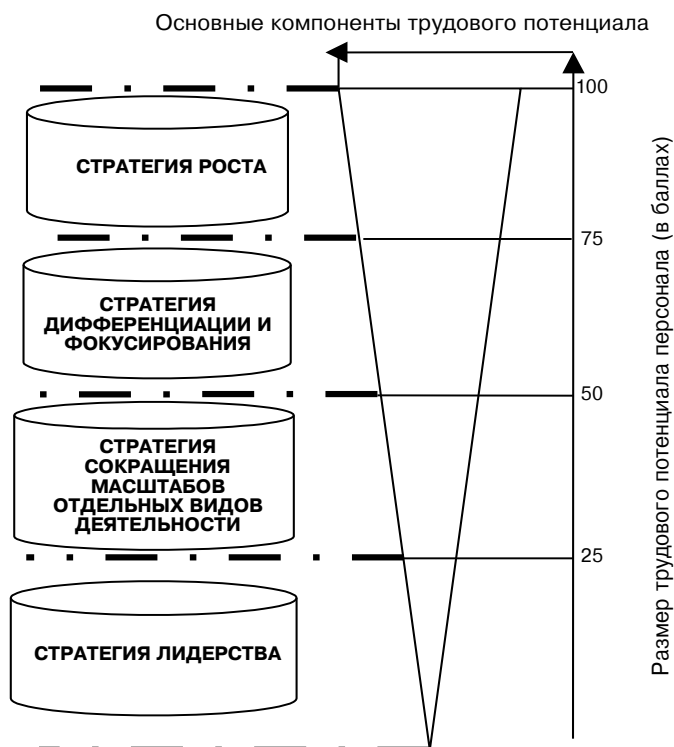


Рис. 2. Размер трудового потенциала согласно кадровой стратегии предприятия

Для получения более достоверных результатов в качестве метода оценки трудового потенциала наиболее выгодно использовать тестирование, включающее разработку тестов, которые по содержанию подразделяются на 3 группы: квалификационные – позволяют выявить уровень профессиональной подготовки работника; психологические – дают возможность оценить личные качества человека, и физиологические – выявляют физиологические особенности работника. Разделение тестов на данные три группы, которые соответствуют компонентам трудового потенциала в представленных кадровых стратегиях, мотивировано тем, что в каждой кадровой стратегии делается акцент на тот или иной компонент трудового потенциала.

Наибольший размер трудового потенциала требует стратегия роста, в связи с тем, что согласно ее характеристике предприятие нуждается в специалистах не только высокого уровня квалификации, но и с наличием рационализаторских способностей, способных вносить новшества в процессе выполнения возложенной на них работы. Поэтому данная стратегия требует не только высокого уровня профессиональной подготовки, но и наличия у работника необходимых психофизиологических и личностных качеств и способностей. Стратегия дифференциации и фокусирования также требует от работника наличия высокого уровня профессиональной подготовки, определенных психологических качеств и способностей, при этом личностные качества работника отодвигаются на второй план. Стратегия лидерства и сокращения масштабов деятельности ориентирована лишь на высокий уровень квалификации работника.

Таким образом, формирование размера трудового потенциала предприятия для каждой из представленной кадровой стратегии имеет ряд особенностей относительно требований к работнику и его профессиональных и личностных качеств.

Построим матрицу формирования кадровой стратегии предприятия на основе компонентов трудового потенциала (рис. 3).

Стратегия лидерства и сокращения масштабов отдельных видов деятельности

	Профессиональные качества	Личностные и психологические качества	Психофизиологические качества и способности
MAX			
MIN			

Стратегия дифференциации и фокусирования

	Профессиональные качества	Личностные и психологические качества	Психофизиологические качества и способности
MAX			
MIN			

Стратегия роста

	Профессиональные качества	Личностные и психологические качества	Психофизиологические качества и способности
MAX			
MIN			

Рис. 3. Матрица формирования стратегии предприятия на основе компонентов трудового потенциала

После выбора стратегии оценки персонала, на основе которой принимается решение о увольнении и принятии на работу новых работников с необходимыми профессиональными характеристиками, необходимо провести ряд мероприятий, входящих в систему управления персоналом, представленных на рис. 4.

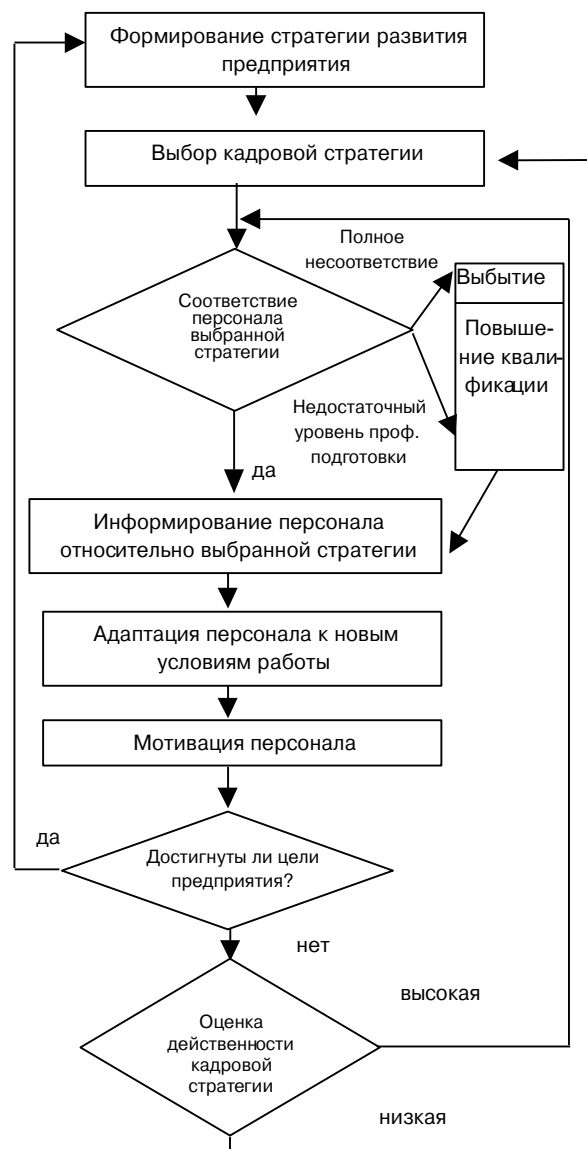


Рис. 4. Порядок осуществления мероприятий, входящих в систему административного управления персоналом, согласно кадровой стратегии предприятия

Как было сказано ранее, после проведения оценки кадров руководство в случае полного несоответствия персонала выбранной стратегии предприятия принимает решение об их увольнении, при недостаточном уровне профессиональной подготовки часть сотрудников направляется на курсы повышения квалификации. После отбора кадров, соответствующих кадровой стратегии, необходимо провести информирование работников относительно стратегии деятельности предприятия, провести мероприятия, направленные на адаптацию персонала к новым условиям работы, и разработать действенную систему мотивации. Завершающим этапом будет оценка действенности кадровой стратегии — реализация всех целей предприятия.

Таким образом, представленная методика, с одной стороны, является достаточно простой, а с другой — позволяет реализовать стратегию деятельности в условиях развивающегося рынка.

Теоретическое значение данной статьи состоит в обобщении мнений специалистов по вопросам разработки кадровой стратегии предприятия, позволяющей достичь эффективности хозяйственной деятельности в условиях развивающегося рынка.

Практическое значение выражено в разработке методического подхода к количественному определению размера трудового потенциала предприятия на основе бальной оценки.

Література: 1. Абдурахамов К. Х. Экономика труда: социально-трудовые отношения. — М.: Экзамен, 2003. — 736 с. 2. Богиня Д. П. Основы экономики труда: Навч. посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. — К.: Знання-Прес, 2000. — 316 с. 3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. — Харків: Видавничий дім „ІНЖЕК”, 2004. — 276 с. 4. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд. "НОРМА", 2002. — 416 с. 5. Егоршин А. П. Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с. 6. Кваша А. Я. Современная демография: Учебник для студентов университетов. — М.: Изд. Московского университета, 1995. — 268 с. 7. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 400 с.

УДК 330.45:658.012.32

Грачов О. В.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the results of research the information supply organization of administrative decisions on the problem of the enterprise flexibility development under conditions of the authentic transient market environment are described.

В умовах швидкоплинного ринкового середовища одним з головних факторів збереження конкурентоспроможності підприємства стає його гнучкість як такого суб'єкта господарювання, який, спираючись на організаційно-технологічні принципи розвитку виробництва, може за короткий час і при мінімальних витратах, не перериваючи технологічного процесу, переходити на випуск нової продукції, забезпечуючи свою прибутковість [1].

Проблемам науково-теоретичного та практичного розвитку гнучкості підприємства присвячена значна кількість публікацій [2 – 5], в яких започатковане їх розв'язання, а саме: приділена увага визначенню сутності гнучкості, вибору системи показників, методиці розрахунку комплексного показника гнучкості підприємства й набору інструментів її регулювання. Але лишаються невирішеним питання інформаційного забезпечення гнучкості підприємства, визначення його складових за сучасними класифікаційними ознаками, ідентифікації методичних рекомендацій щодо організації інформаційного забезпечення управління гнучкістю підприємства. Тому виникає об'єктивна необхідність у дослідженні цих питань і у розробці пропозицій щодо їх вирішення.

Метою статті є висвітлення отриманих результатів проведеного теоретико-прикладного дослідження проблеми організації інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо розвитку гнучкості підприємства в умовах вірогідного швидкоплинного ринкового середовища.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні працювати над розбудовою організаційно-технологічних передумов та заходів щодо розвитку гнучкості бізнес-процесів. Це дозволить їм ефективно працювати в умовах змінної ринкової ситуації і залучати необхідні ресурси з меншими витратами. Такий розвиток у сучасних умовах не можна забезпечити без використання сучасних методологій управління гнучкістю під-

приємства, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), методології сімейства IDEF і сучасних інформаційних технологій (ІТ). В основі управління розвитком гнучкості підприємства поряд з іншими вимогами лежать творче використання ІТ підрозділами управління підприємством, організація інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Узагальнено можна сказати, що підприємство в ринковій економіці є конкурентоспроможним у такій мірі, наскільки його товари та операції базуються на зібраній та обробленій інформації як частині процесу обміну по ланцюжку доданої споживчої вартості. Інформаційно насичені товари та операції змінюються настільки, наскільки інформація зовнішнього середовища відображається в них. Чим інтенсивніше інформація замінює матеріали, енергію, капітал та працю, тим більш конкурентоспроможним стає підприємство. Тобто інформаційне забезпечення не тільки підтримує процеси створення товару, а перетворюється в самостійний ресурс, що значною мірою визначає споживчу вартість створюваного товару.

Необхідно також визначитися з видами інформаційного забезпечення, що дозволить приймати управлінські рішення в процесі адаптації підприємства до змін на ринку. Для досягнення цієї мети потрібно розробити його відповідну класифікацію за актуальними класифікаційними ознаками.

Створення інформаційних систем управління гнучкістю базується на систематизації та формальному описі управлінської інформації. Проблема вирішується шляхом організації інформаційного забезпечення інформаційної системи управління гнучкістю виробництва. При цьому інформаційне забезпечення як основа створення і функціонування системи управління гнучкістю має бути організоване таким чином, щоб досягти нижчезазначених результатів: об'єктивного відображення перебігу бізнес-процесів на підприємстві, забезпечення вірогідності управлінської інформації щодо гнучкості підприємства, вивчення та аналіз існуючих інформаційних потоків і процесів оброблення інформації, врахування всього комплексу завдань, пов'язаних з управлінням гнучкістю підприємства, поширення використання цієї інформації на всіх організаційних рівнях управління, забезпечення інформаційної сумісності інформаційної системи управління гнучкістю підприємства з іншими інформаційними системами на об'єкті управління.

Основними принципами створення інформаційного забезпечення управління гнучкістю підприємства є цілісність, вірогідність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, єдність та адаптивність, стандартизація та уніфікація, мінімізація введення вхідних даних та багаторазовість їх використання.

Для проектування повного комплексу управління гнучкістю підприємства взагалі та організації інформаційного забезпечення системи управління гнучкістю зокрема доцільно використовувати технології структурного аналізу — SADT та IDEF-методології.

Технологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) є сукупністю методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної області. Функціональна модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, тобто вироблювані ним дії і зв'язки між цими діями. Основні елементи цієї методології ґрунтуються на графічному представленні блочного моделювання. Графіка блоків і дуг SADT-діаграми відображає функцію у вигляді блока, а інтерфейси входу/виходу в/з нього представляються дугами відповідно. Взаємодія блоків один із одним описуються за допомогою інтерфейсних дуг, що виражають "обмеження", які у свою чергу визначають, коли і яким чином функції виконуються і управляються.

Правила SADT включають: обмеження кількості блоків на кожному рівні декомпозиції (як правило, 3 – 6 блоків); зв'язність діаграм (принципи нумерації блоків); унікальність міток і найменувань (відсутність імен, що повторюються); синтаксичні правила для графіки (блоків і дуг); розділення входів, механізмів та управління (правило визначення ролі даних); відокремлення організації від функції, тобто виключення впливу організаційної структури на функціональну модель.