

УДК 336.748.12

*Молодід О.О., к.е.н., с.н.с. ДП «НДІБВ»,
м. Київ***СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА БУДІВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСНОВИ,
ПРОБЛЕМИ, ПОКАЗНИКИ**

Досліджено загальні чотири типи стратегічної поведінки, які можуть обрати топ-менеджери будівельних підприємств, щодо персоналу, такими є пасивний, реактивний, превентивний та активний типи стратегічної кадрової політики. Запропоновано перелік показників, які дають можливість встановити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом. Автором виконано ранжування пред-ставленого переліку за важливістю як для працівників будівельних підприємств, так і для керівників. Порівняно аналізи проведеного ранжування. Встановлено, що для працівників найбільш важливим при оцінці стратегічного управління персоналом є задоволеність співробітників, тоді як для керівників будівельних підприємств – ефективність роботи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: будівельне підприємство, стратегічна поведінка, кадрова політика, показники, ранжування, персонал.

Постановка проблеми та актуальність досліджень. За мінливих умов ринкового господарювання на будівельних підприємствах особливо актуальним є процес виробу та розробки довгострокової стратегії. У такому контексті основною метою діяльності будівельних підприємств має стати виробництво висококонкурентоспроможної продукції, котра має стабільну кількість споживачів. Досягти конкурентних переваг допомагає саме стратегічне управління, котре орієнтує виробничу діяльність підприємства на актуальні потреби

споживачів та може регулювати внутрішню структуру організації, котра б відповідала зміні зовнішнього та внутрішнього середовища будівельного підприємства. Серед всіх напрямів стратегічного управління підприємством набуває саме стратегічне управління персоналом.

Оскільки цілі кадрового стратегічного планування теж мають бути похідними та відповідати загальним стратегічним цілям будівельного підприємства. Відповідно всі організаційні елементи будівельного підприємства існують в постійній взаємодії між собою та мають відповідати стратегічним планам підприємства. Тобто, стратегічний план з менеджменту підприємства – являється однією із основних частин стратегічного плану організації [1].

Аналіз останніх досліджень. Питання стратегічного управління будівельного підприємства у своїх працях досліджували такі науковці як Щербата Т.С., Малик І.П., Кононова О.Є., Верхоглядова Н.І., Дубінін Д.В., Ліпич Л.Г. та ін. А питання стратегічного управління персоналом будівельного підприємства представлено в роботах Биркуса В. [1], Шапи Н.М. [8], Урсакій Ю.А., Млодецького В. Р. [9] тощо.

Аналіз сучасної економічної літератури дозволив встановити 4 основні типи стратегічної поведінки будівельних підприємств щодо кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна та активна поведінка. У цілому під кадровою стратегічною політикою підприємства розуміють систему загальних положень, ідей, вимог та принципів, що визначають загальні умови менеджменту персоналу в організації [1].

Виклад основного матеріалу. Перш за все, вважаємо за необхідне охарактеризувати кожен із вказаних вище чотирьох типів стратегічної поведінки будівельних підприємств:

- за пасивного типу стратегічної поведінки топ-менеджмент підприємства не має чіткої програми щодо дій у відношенні персоналу, а кадрова робота обмежується виключно фіксацією руху кадрів на підприємстві. А керівники працюють за принципом оперативного

реагування на всі ситуації, що складаються в межах підприємства. Зазвичай, керівництво не цікавиться причинами, що призвели до певних негативних явищ на підприємстві, а вирішують їх наявними доступними методами. На нашу думку, це найгірший можливий сценарій стратегічної кадрової політики. Оскільки підприємство фактично жодним чином не здійснює контроль та управління персоналом, а певною мірою спостерігає за ситуацією, що склалася зі сторони;

- за реактивного типу стратегічної поведінки топ-менеджмент підприємства контролює негативні прояви поведінки окремих працівників, цілих підрозділів і всього колективу в цілому. Кадрова служба будівельного підприємства, зазвичай, має в своєму арсеналі інструменти, що дозволяють відстежувати актуальні тенденції розвитку та поведінки персоналу в організації, а також прикладає зусилля для виправлення негативних явищ, що склалися в колективі будівельного підприємства. Такі підприємства, здебільшого, мають програми розвитку персоналу.

- Превентивний тип. Компанія виконує планування кількісного та якісного складу персоналу як на короткостроковий, так і середньостроковий період. На таких підприємствах, зазвичай, існують програми розвитку персоналу. Будівельні підприємства, які дотримуються такого типу кадрової політики здебільшого здійснюють аналіз ситуації, хоча й не завжди здатне впливати як на розвиток персоналу, так і підприємства в цілому. Але розробка цільових програм управління персоналом може суттєво поліпшити ситуацію;

- за активного типу будівельне підприємство не тільки прогнозує потребу в персоналі, але й активно використовує методи впливу на персонал при виникненні різного роду проблем. Керівництво контролює розвиток ситуації, відстежує та коригує поведінку персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і за його межами. На нашу думку, активний тип стратегічної кадрової політики є найбільш доцільним для підприємств, які бажають досягти високих показників розвитку.

Але жоден із вказаних типів кадрової політики не буде ефективним за умови відсутності точного аналізу та коректного довгострокового кадрового прогнозу на будівельному підприємстві. На нашу думку, основною метою кадрової стратегічної політики будь-яких підприємств, у тому числі й будівельних, має бути забезпечення рівноваги між показниками плинності кадрів, освітньо-кваліфікаційним рівнем працівників, мотивацією та розвитком у відповідності до потреб підприємства і галузі в цілому. Також мають бути враховані норми сучасного законодавства та стан ринку зайнятості [1].

У процесі здійснення стратегічних змін на будівельних підприємствах необхідно здійснювати постійний моніторинг основних напрямів розвитку, особливо, якщо [2]:

✓ компанія перебуває на етапі переходу до інтенсивного розвитку;

✓ планується розширення діяльності й вихід на нові ринки;

✓ необхідно підготувати програму для підтримки масштабних змін;

✓ у компанії почали відбуватися процеси, причини і природа яких не зовсім зрозумілі.

✓ необхідно оцінити ефективність реалізації нової стратегії управління корпоративною культурою.

Управління соціально-трудовами відносинами на виробничих підприємствах повинно розглядатися як елемент корпоративного управління, фундаментальними принципами якого мають бути спільність цілей та відданість місії організації, зацікавленість у загальному результаті діяльності, повага до особистості працівника, єдиний статус працівників.

До показників, що дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом відносяться [2]: міра ідентифікації співробітників з організацією; ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності компанії; соціально-психологічний клімат в колективі; ефективність роботи; задоволеність

співро-робітників; внутрішній імідж компанії; дотри-мання внутрішньої нормативної докумен-тації та правил поведінки; комунікаційні канали та інформованість співробітників.

Автором виконано дослідження, яке дало можливість встановити, які показники, що дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом, є найбільш вагомими з точки зору персоналу та з точки зору керівників будівельних підприємств. Відповідна оцінка проводилася на основі опитування персоналу будівельних підприємств. У табл. 1 представлені результати такої оцінки.

При оцінці керівники та персонал виконували оцінку за восьми показниками, які запропоновано в [2]. Кожна група учасників оцінювала показники від 1 до 8. При цьому, 1 – присвоювали показнику, який вважали найбільш важливим, а 8 – найменш важливим. Отримані результати проведеного оцінювання вказують на відмінність результатів при оцінці показників, які дозволяють встановити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом, з точки зору персоналу та керівників будівельних підприємств.

Персонал будівельних підприємств вважає, що найбільш вагомим показником для оцінки ступеня ефективності стратегічних змін, є саме задоволеність співробітників. Задоволеність співробітників є комплексною характеристикою управління корпоративною культурною, що включає зокрема такі показники як ступінь

задоволеності змістом та організацією праці, оцінкою й оплатою, перспективами професійного та кар'єрного зростання, додатковими мотиваційними чинниками; рівень самореалізації персоналу та плинність кадрів з урахуванням причин звільнення. Другим показником за важливістю, на думку персоналу, є соціально-психологічний клімат в колективі. На думку [2] соціально-психологічний клімат характеризує те, як персонал сприймає культуру організації, в якій працює. Формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі будівельного підприємства відбувається з урахуванням не лише особистісних факторів кожного працівника, а й з урахуванням відносин між окремими підрозділами будівельних підприємств та мікрокліматом всередині окремо взятого підрозділу. Це ж стосується показників, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом, але на думку персоналу, найменш важливою є міра ідентифікації співробітників з організацією та внутрішній імідж компанії. Міра ідентифікації співробітників – це свого роду нематеріальний управлінський ресурс мотивації, який дозволяє досягти стратегічних цілей будівельного підприємства. Показник міри ідентифікації співробітників з організацією вказує на ототожнення співробітників себе з організацією, визнання внутрішніх норм, правил працівником та визначення міри причетності працівником до самого підприємства.

Таблиця 1

Ранги показників, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом

№ п/п	Показники, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом	Ранг	
		для пер-соналу	для ке-рівників
1	Міра ідентифікації співробітників з організацією	7	5
2	Ступінь відповідності цінностей і компетентності менеджменту організації стратегічним цілям та критеріям ефективності компанії	3	3
3	Соціально-психологічний клімат в колективі	2	4
4	Ефективність роботи	4	1
5	Задоволеність співробітників	1	8
6	Внутрішній імідж компанії	8	6
7	Дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки	6	2
8	Комунікаційні канали та інформованість співробітників	5	7

На останнє місце, згідно проведеної оцінки, персонал поставив такий показник як внутрішній імідж компанії, який є комплексним показником та включає в себе сприйняття співробітниками характеру запроваджуваних змін; оцінювання корпоративних заходів; імідж роботодавця й тенденції його розвитку та оцінювання образу перших осіб компанії.

З іншого боку, показники, які дозволяють встановити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом, оцінювали керівники будівельних підприємств. Така оцінка значно відрізнялася від результатів оцінки персоналу. Як зазначалося вище, показник задоволеності співробітників для персоналу був найбільш важливим, тоді як для керівників він виявився найменш важливим, тобто стоїть на восьмому місці. На сьоме місце керівники поставили комунікаційні канали та інформованість співробітників, що за оцінкою працівників будівельних підприємств стоїть на п'ятому місці. При визначенні комунікаційних каналів та задовільної інформованості співробітників потрібно враховувати рівень інформованості працівників та керівників будівельного підприємства; ступінь довіри до запропонованої інформації; ефективність зворотного зв'язку; готовність виробничого персоналу до комунікації як між собою, так і з керівниками тощо.

Найбільш важливою для керівників є ефективність роботи працівників, що персонал поставив на четверте місце. Даний показник керівники вважають головною метою реалізації стратегії управління корпоративною культурою. На думку керівників, реалізація корпоративної культури сприяє досягненню набору кількісних та якісних показників, зокрема, обсягів виконаних будівельних робіт, темпів зростання обсягів виконаних будівельних робіт та виробітку, якість робіт, що виконуються тощо. На другому місці за важливістю, за оцінкою керівників, має бути дотримання внутрішньої нормативної документації та правил поведінки, що за оцінкою персоналу має бути на шостому місці. Даний показник, як і

більшість тих показників, що характеризувалися раніше, є комплексним. Він включає в себе режим роботи і відпочинку, стиль одягу співробітників (наявність уніформи) тощо.

Висновки. Сучасна економічна література розрізняє 4 типи кадрової стратегічної політики будівельних підприємств, а саме: пасивний, реактивний, превентивний та активний тип. Кожен із вказаних типів кадрової політики є малоефективним за умови відсутності точного аналізу та коректного довгострокового кадрового прогнозу на будівельному підприємстві. Науковці-економісти виділяють вісім основних показників за якими оцінюють ступінь ефективності стратегічного управління персоналом.

Автори виконали дослідження спрямовані на визначення рангів показників, які дозволяють оцінити ступінь ефективності стратегічного управління персоналом як з боку працівників, які виконують певні будівельні роботи, так і з боку керівників будівельних підприємств. Отримані результати вказують на відмінність оцінки на думку працівників та на думку керівників. Керівники на перше місце ставлять ефективність роботи персоналу, а персонал – задоволеність співробітників роботою. Найменш важливим показником з точки зору працівників було визначено внутрішній імідж компанії, тоді як керівники готові знехтувати задоволеністю співробітників при розробці заходів із стратегічного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегическое планирование персонала [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://hrliga.com/index.php?module=professio n&op=view&id=696>.
2. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

4. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами. — К.—Львів: ЗУКЦ, 2008. — 66 с.

5. Управление организационными изменениями. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html>

6. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. — М.: ООО «Группа ИТД», 2008. — 336 с.

7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М. ИНФРА-М, 2002. — 328 с.

8. Шапа Н. М. Науково-методичний підхід до оцінки рівня адаптивності персоналу до стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Шапа // Ефективна економіка № 2. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/40.pdf

9. Адаптація персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sdamzavas.net/1-35765.html>.

АННОТАЦИЯ

Исследованы общие четыре типа стратегического поведения, которые могут выбрать топ-менеджеры строительных предприятий в отношении персонала, такими являются пассивный, реактивный, превентивный и активный типы стратегической кадровой политики. Предложен перечень показателей, которые дают возможность установить степень эффективности стратегического

управления персоналом. Автором выполнено ранжирование представленного перечня по важности как для работников строительных предприятий, так и для руководителей. Сравнено анализы проведенного ранжирования. Установлено, что для работников наиболее важным при оценке стратегического управления персоналом являются удовлетворенность сотрудников, тогда как для руководителей строительных предприятий – эффективность работы.

Ключевые слова: строительное предприятие, стратегическое поведение, кадровая политика, показатели, ранжирование, персонал.

ANNOTATION

There were investigated four general types of strategic behavior that may be chosen by top managers of construction companies concerning personnel which are namely: passive, reactive, preventive and active types of strategic human resources policy. Proposed a list of indicators that make it possible to establish the degree of efficiency of strategic management of personnel. Author made ranking of the submitted list by importance for both construction companies' employees and managers. After comparison of analysis of conducted ranking there was found that when assessing strategic human resources management employees consider employees' satisfaction to be the most important, while managers of construction companies regard that efficiency should come first.

Keywords: construction company, strategic behavior, personnel policies, performance indicator, ranking, staff.