

Всі принципи проведення реформи оплати праці в перехідній економіці України органічно пов'язані між собою, доповнюють один одного. Принципи реформування реалізуються не ізольовано, а в єдності, підпорядковуються загальній меті посилення стимулюючого впливу сфери оплати праці на розвиток процесу виробництва і економічне зростання. Отже, визначені пропозиції можуть суттєво посилити організуючу та стимулюючу функції заробітної плати державних службовців, що забезпечить тим самим, окрім підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможність державної служби на національному ринку праці. Водночас питання конкурентоспроможності державної служби на ринку праці потребують подальших більш докладних досліджень.

Література

1. Що стосується заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.allnews.ua>.
2. Гамова О. В. Україна у цифрах у 2008 році. : статистичний довідник / О. В. Гамова, Н. О. Ільєнко, О. В. Додонов // Державний комітет статистики України. – К. – 2009. – 261 с.
3. Філіпповський В. Економіко-правові питання розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування / В. Філіпповський // Збірник наукових праць УАДУ. – К. – 2000. – Вип. 2. – Ч. 3. – С. 146-151.
4. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 № 3723-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Куцик В. І. Концептуальні засади реформування оплати праці в бюджетних установах / В. І. Куцик, Я. Я. Медвідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/18_5/169_Kucyk_18_5.pdf.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 “Виплати працівникам”: Наказ Міністерства фінансів України від 25 квітня 2000 року № 82 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

Надійшла 14.04.2011

УДК [005.95/.96:621](477.54)

Н. Л. ГАВКАЛОВА

Харківський національний економічний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Обґрунтовано доцільність використання аналізу Парето в межах дослідження ефективності менеджменту персоналу. Запропоновано діаграму причин та результатів, в основу якої покладена проблема низької ефективності менеджменту персоналу та побудовано її на 23-х машинобудівних підприємствах Харківського регіону. Визначено перспективні напрями забезпечення ефективності на вітчизняних машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

The expediency of use of analysis Pareto is proved within the limits of research of efficiency of management of the personnel. The diagram of the reasons and results in which basis the put problem of low efficiency of management of the personnel and it is constructed it at 23 machine-building enterprises of the Kharkov region is offered. Perspective directions of maintenance of efficiency at the domestic machine-building enterprises of the Kharkov region are determined.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, менеджмент персоналу.

Вступ. Процеси інтеграції та глобалізації продовжують розповсюджуватися в світі та характеризуються суттєвим впливом на вітчизняну соціально-економічну систему, яка залишається несталою та недосконалою в своєму розвитку. Оскільки Україна набула незалежності в кінці ХХ ст., її позиціонування у міжнародному середовищі як розвиненої європейської держави лише набуває обертів, а необхідність побудови в суспільстві інноваційно-інвестиційної моделі розвитку призводить до пошуку нових інструментів, принципів, методів, методик, які безперечно стосуються управління людиною. На мікрорівні персонал підприємств, незважаючи на кризу або її наслідки, чекає на висхідний розвиток, забезпечення якого можливе при використанні новітніх, інноваційно спрямованих підходів до управління, серед яких мається на увазі використання інструментарію менеджменту персоналу, урахування персональної компоненти у вигляді формування та використання синтезованого (людського, інтелектуального та соціального) капіталу, розробку HR-стратегії.

Постановка проблеми. Не лише забезпечення висхідного розвитку, а й досягнення точки оптимуму в умовах вітчизняного господарювання є досить складним завданням: адже рівень розвитку вітчизняних підприємств не відповідає вимогам ефективного розвитку соціально-економічних систем. Таким чином, проблема досягнення ефективності менеджменту персоналу існує, є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень. Серед дослідників, що приймають активну участь у дискусіях у наукових колах стосовно обґрунтування питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності менеджменту

персоналу, слід відзначити наступних: М. Нагорську [1], В. Петюха [2], М. Семикіну [3], А. Чухна [4] та інших, але формування остаточних понять, інструментів забезпечення ефективності, методичних підходів не завершено, оскільки багатоаспектна природа ефективності зумовлює появу нових складових, врахування чинників, вплив та результат дієвості яких вимагає постійної уваги дослідників.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів до дослідження ефективності менеджменту персоналу на підприємстві.

Об'єкт – менеджмент персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

Досягнення мети зумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати засади аналізу Парето та оперувати ним в межах дослідження ефективності менеджменту персоналу;

- побудувати діаграму причин та результатів на 23-х машинобудівних підприємствах Харківського регіону;

- визначити основні причини неефективності менеджменту персоналу та запропонувати перспективні напрями забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Основний розділ. Існуючі проблеми забезпечення ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах стали підставою для звернення до аналізу Парето (доктор Д. Джуран використав діаграму і формули М. Лоренца у сфері контролю якості для класифікації проблем якості на нечисленні суттєво важливі та численні несуттєві і назвав цей метод аналізом Парето [5, с. 36–52]). Оперування аналізом Парето в межах дослідження ефективності менеджменту персоналу дозволяє визначити основні причини неефективності менеджменту персоналу та спрогнозувати можливі результати (забезпечення ефективності). При цьому уникнення причин неефективності має віддзеркалюватися поліпшенням показників ефективності використання інтелектуального капіталу, економічної, соціальної, інноваційно-інвестиційної, організаційної ефективності менеджменту персоналу як складових структурної моделі ефективності менеджменту персоналу, запропонованої автором [6].

Діаграма причин і результатів використовувалась першопочатково стосовно якості продукції, але існуючі у наш час тенденції дозволяють вважати, що діаграма використовується у різних сферах. Разом з цим у межах менеджменту персоналу побудови діаграми причин і результатів не здійснювалося.

У загальному вигляді діаграма причин і результатів походить на кістяк людини або дерево. Для того, щоб адаптувати діаграму причин і результатів до вирішення завдання, яке полягає у знаходженні умов, що забезпечують ефективність менеджменту персоналу на підприємстві, доцільно скористатися методом та процедурою побудови діаграм причин та результатів [5, с. 47–49]. Внаслідок того, що діаграма Парето призначена для дослідження невеликої кількості істотно важливих факторів та з урахуванням мети власного дослідження, визначимо деякі причини проблем, що виникають при здійсненні менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону:

– низький або такий, що не відповідає вимогам середовища професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; обмежена ефективність використання людського, інтелектуального та соціального капіталу підприємства (персонал);

– незначна кількість підприємств, що впроваджують знаннєву парадигму в управлінні; недостатня увага до розробки HR-стратегії; ігнорування керівниками підприємств впливу глобалізаційних та інноваційних чинників (стратегія);

– недостатній рівень розвитку техніки та технології; високий рівень низькоефективного застарілого обладнання, що негативно впливає на працевідачу персоналу; нестача фінансових коштів для реалізації HR-стратегії; обмеженість інвестування в розвиток персоналу (матеріально-технічні та фінансові ресурси);

– ігнорування принципів, методів, засобів соціально орієнтованого управління; використання керівниками підприємств інструментарію, що властивий командно-адміністративній економіці; відсутність у значної кількості керівників знань, умінь, навичок щодо ефективної техніки роботи з персоналом; обмеженість повної реалізації функцій управління, що відбивається у низькому рівні планування потреби в персоналі, організації, мотивації персоналу при надто високому рівні контролю без надання реальної можливості працівникам брати участь в управлінні підприємством.

Умови, яких необхідно дотримуватися при побудові діаграми причин і результатів, містяться у визначенні парної кількості основних причин ключової проблеми (нами визначено 4 причини) та їх складових. Ілюстрація діаграми причин та результатів, в основу якої покладена проблема низької ефективності менеджменту персоналу, наведена на рис. 1.

Виокремлення причин відбулося на основі власних доведень, за основу яких береться ресурсна компонента (верхня частина діаграми), яка є головною при виникненні більшості проблем у здійсненні управління. Нижня площа діаграми містить стратегію – основу розвитку будь-якої системи управління та інструментарій управління – сукупність законів, принципів, методів, засобів та ін., що являє підґрунтя для забезпечення ефективності управління. Причини містять ряд складових, зміст яких представимо так.

Внаслідок того, що персонал у контексті ефективності менеджменту персоналу характеризує не лише наявність працівників за категоріями, а й ілюструє ресурсний потенціал підприємства, доцільно в якості складових розглядати людський, інтелектуальний та соціальний капітал за ступенем його формування

та використання. У свою чергу, причинами наступного порядку є такі, що впливають на рівень формування та використання людського, інтелектуального та соціального капіталу. Зокрема, формування людського капіталу залежить від професійно-кваліфікаційного рівня працівників, здоров'я, рівня освіти, наявності інших здібностей – рівня усвідомленості виконання завдань, розумових здібностей, моторики та ін., які необхідні у здійсненні різних видів діяльності.

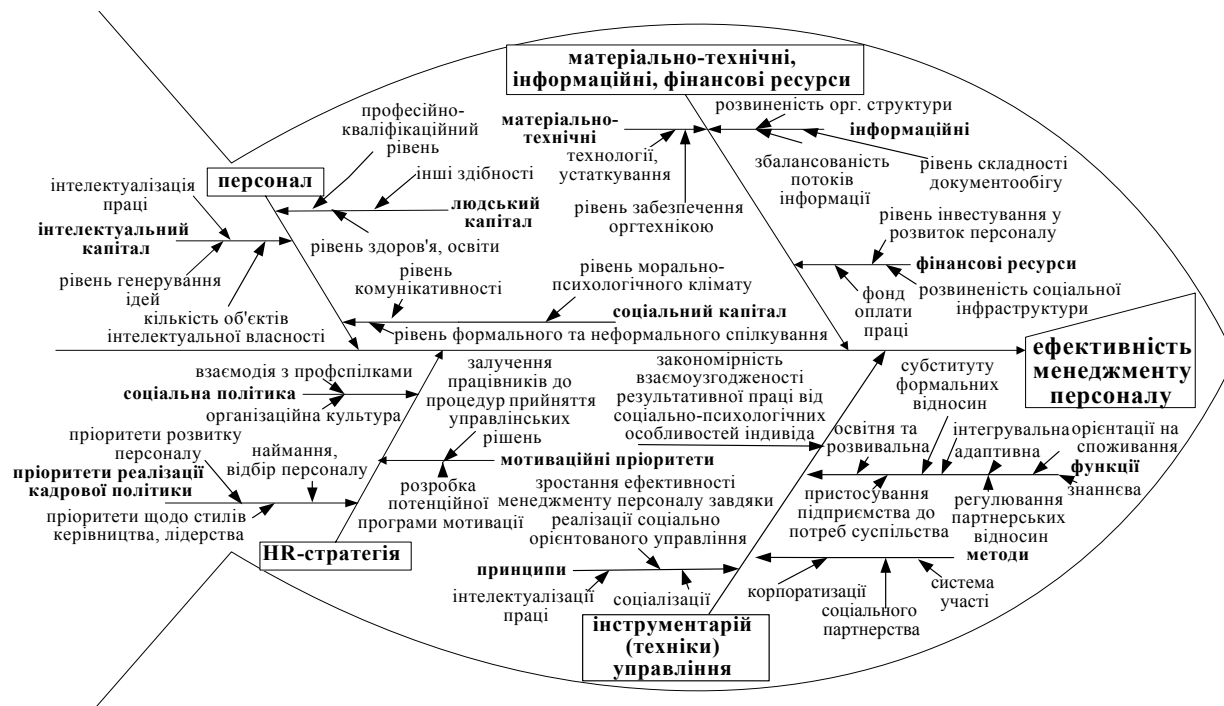


Рис. 1. Структура діаграми причин і результатів (розроблено автором)

Інтелектуальний капітал формується за наявності інтелектуалізації праці та ілюструється генеруванням ідей, об'єктами інтелектуальної власності та ін. Щодо соціального капіталу, то тут мається на увазі рівень комунікативності працівників, тобто здатність до сприйняття та обміну інформації, рівень морально-психологічного клімату в колективі, наявність формального та неформального спілкування. Обмеженість умов при побудові діаграми зумовлює ігнорування статі та віку працівників, наявності відданості персоналу підприємству, відносин між керівниками та підлеглими. Безперечно, визначені складові досить впливові, але при побудові діаграми ранжуються причини та наочно демонструються головні. Таким чином, у подальших розрахунках у якості припущення доцільно обмежитися даними, що характеризують людський, інтелектуальний та соціальний капітал та проігноруємо інші вагомні, але менш значні при заданих умовах причини.

Другою важливою причиною є матеріально-технічні, інформаційні та фінансові ресурси менеджменту персоналу, відповідно до чого причини другого та третього порядку можна представити у вигляді: технологій, що використовуються у процесі виробництва, машин, устаткування, інформаційних потоків, документообігу, організаційної структури, фонду оплати праці, фінансування соціальних заходів і т. ін. Зазначені причини мають розглядатися в межах менеджменту персоналу за умови формування знанієбазованого підприємства та в контексті соціально орієнтованого управління. Зокрема, використання новітніх технологій має забезпечити якість за міжнародним стандартом ISO 9001, збереження трудового потенціалу персоналу, підвищення рівня використання інтелектуального капіталу, покращення умов праці. Наявність інформаційних потоків, що відповідають сучасному управлінню, приводить до формування стратегії управління на основі TQM (тотальне управління якістю) та BPR (модернізація бізнес-процесів).

До складу наступної головної причини ефективності менеджменту персоналу не випадково відноситься стратегія, яка є основою функціонування, генеральним напрямом розвитку підприємства та його персоналу. Зокрема, стратегічні пріоритети при забезпеченні ефективності менеджменту персоналу визначає HR-стратегія, яка має існувати в межах загальної стратегії, збігатися з нею за напрямками розвитку та визначати цілі менеджменту персоналу, завдання для реалізації цілей, статті фінансової підтримки персоналу та ін. У якості причин другого-третього порядку, що впливають на формування та реалізацію HR-стратегії, розглядаються такі: кадрова політика, стратегія відбору, підбору та найму персоналу, пріоритети розвитку персоналу, зокрема кар'єрне просування та планування інвестицій у персонал, мотиваційні пріоритети, стратегія компетенцій, соціальне партнерство. Щодо загальної стратегії, то головними причинами може бути організаційна структура та очікування керівництва щодо майбутнього стану

підприємства. Зрозуміло, що далеко не всі причини нами визначено, але, по-перше, сфера дослідження звужується менеджментом персоналу, внаслідок чого основна увага приділяється персоналу безпосередньо. По-друге, побудова діаграми причин та результатів передбачає наведення обмеженої кількості причин за власним обранням дослідника.

Серед виокремлених причин особливе місце посідає кадрова політика як загальна кадрова стратегія, що поєднує різні аспекти політики організації відносно персоналу та плани використання робочої сили. Вона повинна покращувати здатність організації адаптуватися до змін технологій, до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, які можна передбачити в майбутньому [7]. Кадрова стратегія витікає із генеральної стратегії, розвиває, деталізує її. Генеральні стратегії умовно розділяються на дві групи: стратегії функціонування (пов'язані із поведінкою підприємства на ринку) та розвитку (під розвитком розуміється розробка напрямів, реалізація яких має забезпечити формування персоналу, дії якого спрямовують очікувану поведінку підприємства на ринку). Кадрова стратегія визначає кадрову політику підприємства на кожному етапі її розвитку. У свою чергу, кадрова політика знаходить відображення у філософії підприємства, колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розкладу та в інших концептуальних кадрових документах.

Щодо інших причин, то вони стосуються безпосередньо менеджменту персоналу, зокрема його підсистем. Урахування кожної із визначених причин від підбору та найму персоналу до соціального партнерства – забезпечує загальну ефективність менеджменту персоналу, а через це – дієвість стратегії розвитку персоналу підприємства.

Другою причиною першого порядку у нижній площині вважаємо інструментарій (техніку) управління. До причин другого і третього порядку в даному випадку доцільно віднести закони та закономірності, принципи, функції, методи, засоби, тобто все те, що є основою здійснення управління. Таким чином, доцільно визначати в якості однієї із головних причин забезпечення результату у вигляді ефективності менеджменту персоналу інструментарію управління, грамотне використання якого має забезпечити очікувані нами результати (ефективність менеджменту персоналу).

Діаграму причин і результатів у межах ефективності менеджменту персоналу (рис. 1) можна проілюструвати таким чином.

Спочатку припустимо, що загальний рівень ефективності менеджменту персоналу знаходиться під прямим впливом зазначених причин та побудуємо діаграму шляхом узгодження її елементів на основі співвідношення: причина – результат. Для ілюстрації практичного застосування методичного підходу були враховані результати опитування керівників та спеціалістів машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Результати анкетування аналізувалися таким чином: визначався індекс вагомості впливу прямих причин на ефективність менеджменту персоналу, використовуючи метод розрахунку інтегрального коефіцієнту, де кожному питанню в анкеті відповідає вплив причини третього – первинного порядку. Сутність цього методу полягає в розрахунку впливу причин третього порядку на причини другого, присвоюючи при цьому кожній причині третього порядку вагове значення залежно від масштабу впливу на причину другого порядку. Отриманим результатам, що відображають вплив причин третього порядку на причини другого порядку, присвоювалися вагові значення відповідно до масштабу впливу на причини першого порядку. Перемноження отриманих результатів та вагових значень дозволило визначити індекс вагомості впливу прямих причин першого порядку на ефективність менеджменту персоналу, що графічно представлено на рис. 2, 3.

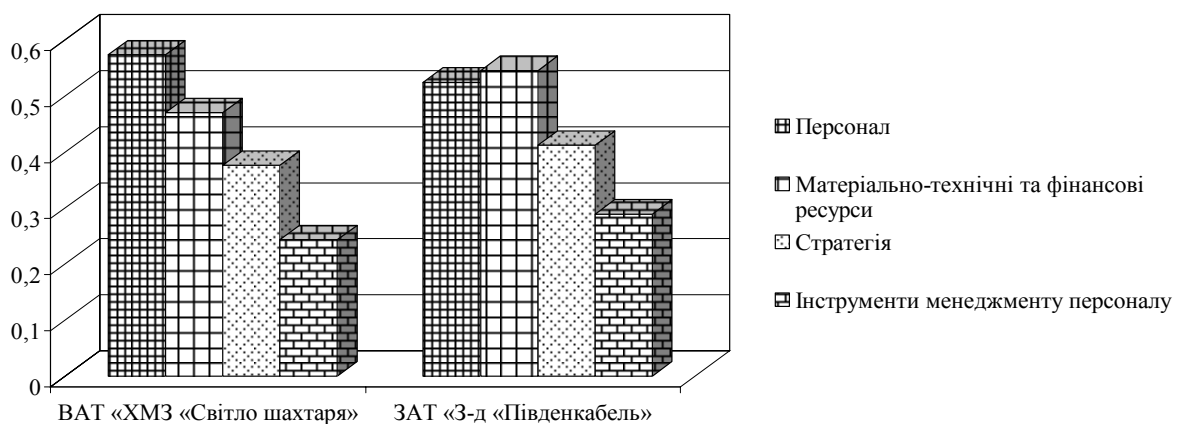


Рис. 2. Діаграма причин і результатів у межах ефективності менеджменту персоналу (група 1)

При визначенні вагових значень причин другого рівня для причини першого рівня «персонал» причинам другого рівня були присвоєні такі значення: людський капітал – 0,3, інтелектуальний капітал –

0,4, соціальний капітал – 0,30. Превалювання інтелектуального капіталу обумовлено пріоритетом запровадження інновацій, що обумовлюють забезпечення його конкурентоспроможності. У причині другого порядку «інтелектуальний капітал» причини третього порядку мають такі вагові значення: інтелектуалізація праці – 0,3, рівень генерування ідей – 0,2, кількість об'єктів інтелектуальної власності – 0,5. Пріоритет останній причині був наданий з огляду на те, що саме кількість об'єктів інтелектуальної власності дійсно відображає кінцевий результат формування, накопичення та використання інтелектуального капіталу на підприємстві, в той час як інтелектуалізація праці та рівень генерування ідей відображають лише формування та накопичення інтелектуального капіталу.

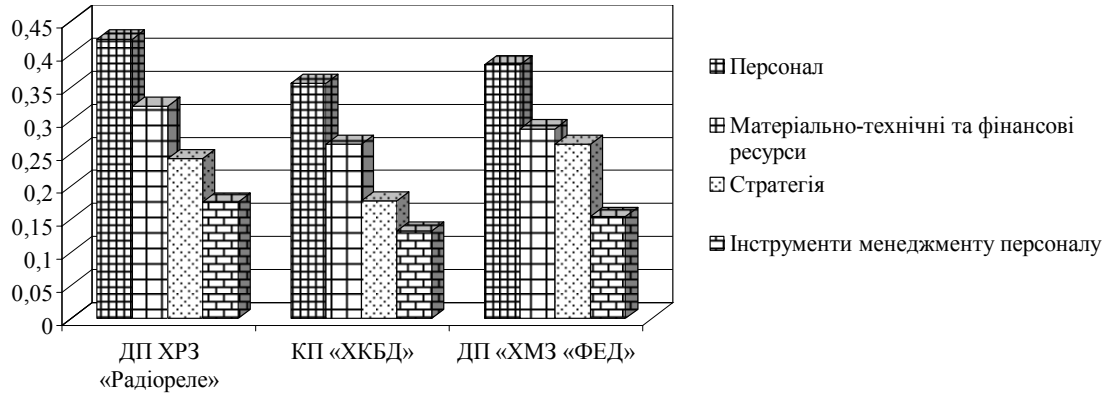


Рис. 3. Діаграма причин і результатів у межах ефективності менеджменту персоналу (група 2)

У причині «людський капітал» причини третього порядку мають такі вагові значення: професійно-кваліфікаційний рівень – 0,4, рівень здоров'я, освіти – 0,4, інші здібності – 0,2. У причині «соціальний капітал» вагові значення такі: рівень комунікативності – 0,3, рівень морально-психологічного клімату – 0,4, рівень формального та неформального спілкування – 0,3. З точки зору дисертанта, морально-психологічний клімат має більший вплив на соціальний капітал, оскільки, окрім соціальної компоненти, включає ще і психологічну компоненту, на відміну від рівня комунікативності та спілкування.

Використовуючи зазначену методику розрахунку інтегрального коефіцієнта, були присвоєні вагові значення причинам другого та третього порядку. Так, для причини «матеріально-технічні, інформаційні, фінансові ресурси» були обрані однакові вагові значення – по 0,33. У рамках причини «матеріально-технічні ресурси» вагові значення такі: технології, устаткування – 0,7, рівень забезпечення оргтехнікою – 0,3; у причині «інформаційні ресурси» такі вагові значення: розвиненість організаційної структури має вагу 0,5 як провідна причина, що зумовлює особливості кругообігу інформаційних потоків на підприємстві; збалансованість потоків інформації та рівень складності документообігу – по 0,25. Для причини першого порядку «HR-стратегія» вагові значення причин другого порядку такі: соціальна політика – 0,35, пріоритети реалізації кадрової політики – 0,32, мотиваційні пріоритети – 0,33. Майже однакові показники вагових значень обумовлені рівнозначністю даних причин при формуванні HR-стратегії. У рамках останніх причин виділимо значення причин третього порядку. У сфері соціальної політики: взаємодія з профспілками – 0,5 організаційна культура – 0,5. Серед мотиваційних пріоритетів: залучення працівників до процедур прийняття управлінських рішень – 0,4, розробка потенційної програми мотивації – 0,6. Пріоритет останній було віддано з огляду на те, що в нашій країні підхід до управління підприємством з боку трудового колективу слабо розвинутий та знаходиться на стадії розвитку. У рамках реалізації кадрової політики вагові значення причин третього порядку щодо стилів керівництва та наймання персоналу мають значення по 0,25, у той час як пріоритети розвитку персоналу мають значення 0,5. Важливість останньої причини відображає необхідність перетворення підприємства на знанієбазоване.

У рамках власних розробок – «інструментарію (техніки) управління» – автор при визначенні вагових значень дотримувалася таких міркувань. Серед принципів найважливішим є принцип зростання ефективності менеджменту персоналу завдяки реалізації соціально орієнтованого управління (вагове значення 0,5). Принципи інтелектуалізації праці та соціалізації мають вагові значення по 0,25. Серед методів більш вагомим є метод соціального партнерства, бо саме він відображає сучасні тенденції орієнтації підприємства на соціальний менеджмент. Тому цьому методу було віддано перевагу, що відобразилася у ваговому значенні 0,5. Інші принципи отримали значення по 0,25. У рамках впливу функцій як причини другого порядку слід зазначити, що всі функції мають однакові вагові коефіцієнти – по 0,125, оскільки забезпечення ефективності менеджменту персоналу можливе лише за умови повної їх реалізації та узгодженості. Власно розроблена закономірність надана одна, тому її значення – 1.

Аналізуючи результати анкетування, використовуючи вище описану методику розрахунку інтегрального коефіцієнта при обґрунтованих вагових значеннях впливу причин третього порядку на причини другого порядку та причини другого порядку на причини першого порядку, було визначено індекс вагомості

впливу прямих причин, представлених на рис. 3 на ефективність менеджменту персоналу. Інтервальне значення отриманих результатів було розбито на 3 діапазони для визначення груп підприємств з подібними тенденціями. До першої групи ввійшли підприємства, значення індексів вагомості впливу прямих причин на ефективність менеджменту персоналу, який знаходиться в таких діапазонах: персонал – більше 0,5, матеріально-технічні та фінансові ресурси – більше 0,4, стратегія – більше 0,3, інструменти менеджменту персоналу – більше 0,2; до другої: від 0,5 до 0,3, від 0,4 до 0,25, від 0,3 до 0,15, від 0,2 до 0,1 відповідно. До третьої групи ввійшли всі останні підприємства, на яких значення вагомості впливу прямих причин на ефективність менеджменту персоналу знаходиться в найнижчому діапазоні: по персоналу нижче 0,3, по матеріально-технічним та фінансовим ресурсам нижче 0,25, по стратегії нижче 0,15 і по інструментам менеджменту персоналу нижче 0,1.

Отже, до першої групи відповідно до значення процентів вагомості впливу визначених прямих причин на ефективність менеджменту персоналу ввійшли такі підприємства: ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та ЗАТ «Завод «Південкабель», результати анкетування, проведеного на них у 2008 р., представлено на рис. 2. Високий рівень отриманих результатів свідчить про тісний зв'язок між загальною результативністю та ефективністю менеджменту, оскільки зазначені підприємства, що ввійшли до першої групи, відрізняються найвищими показниками результативності діяльності серед всіх досліджуваних.

На ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та ЗАТ «Завод «Південкабель» високий показник впливу причини «персонал» висвітлює позитивні процеси формування, накопичення та розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталу, що реалізується у сприянні керівництва підприємств до постійного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня шляхом запровадження безперервної системи навчання персоналу на ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» та підвищення рівня здоров'я, морально-психологічного клімату та формального (неформального) спілкування працівників, яким турбується керівництво ЗАТ «Завод «Південкабель» шляхом розширення та вдосконалення існуючої соціальної інфраструктури, запровадження системи іпотечного кредитування для молодих сімей співробітників та ін.

На відміну від людського та соціального капіталу з причин другого порядку, інтелектуальний капітал має менший вплив, тому що його розвиток суттєво стримується існуючою нормативно-законодавчою базою у сфері управління інтелектуальною власністю, недосконалість якої не сприяє перетворенню інноваційних ідей на конкурентоздатні об'єкти інтелектуальної власності, що вільно конвертуються на ринку.

Нижчий рівень впливу причини «матеріально-технічні та фінансові ресурси» на ефективність менеджменту персоналу на підприємствах першої групи обумовлений недосконалістю використання інформаційних ресурсів як причини другого порядку та, на жаль, причиною третього порядку – фондом оплати праці, що при розрахунках знизилася вплив фінансових ресурсів як причини другого порядку. Респонденти (в більшості керівники середнього рівня, спеціалісти та службовці) своє невдоволення заробітною платнею пояснювали вищими окладами в таких структурах, як банки, страхові компанії, проектні фірми та ін.

Щодо стратегії та інструментарію менеджменту персоналу, то їх вагомість впливу на ефективність менеджменту персоналу за даними, отриманими при анкетуванні, є найменш значною. Це залежить від загальної необізнаності персоналу підприємств щодо визначення стратегії, невміння керівництва її розробляти, ігнорування можливих наслідків реалізації стратегії, відсутність можливостей щодо її корегування. Все це стосується і інструментарію управління, використання якого без істотних змін було і за часи переходу України до ринкової економіки, і в наш час перебування економіки країни у транзитивному стані. Крім того, особливістю інструментарію управління є його методологічний характер, освоєння якого для вищого керівництва підприємств, яке й повинно ним користуватися, є складним завданням, адже більшість управлінців вищого рівня, що працюють як на ЗАТ «Завод «Південкабель», так і на ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», є віком старші за 40–45 років, що отримали базову професійну освіту ще за радянських часів.

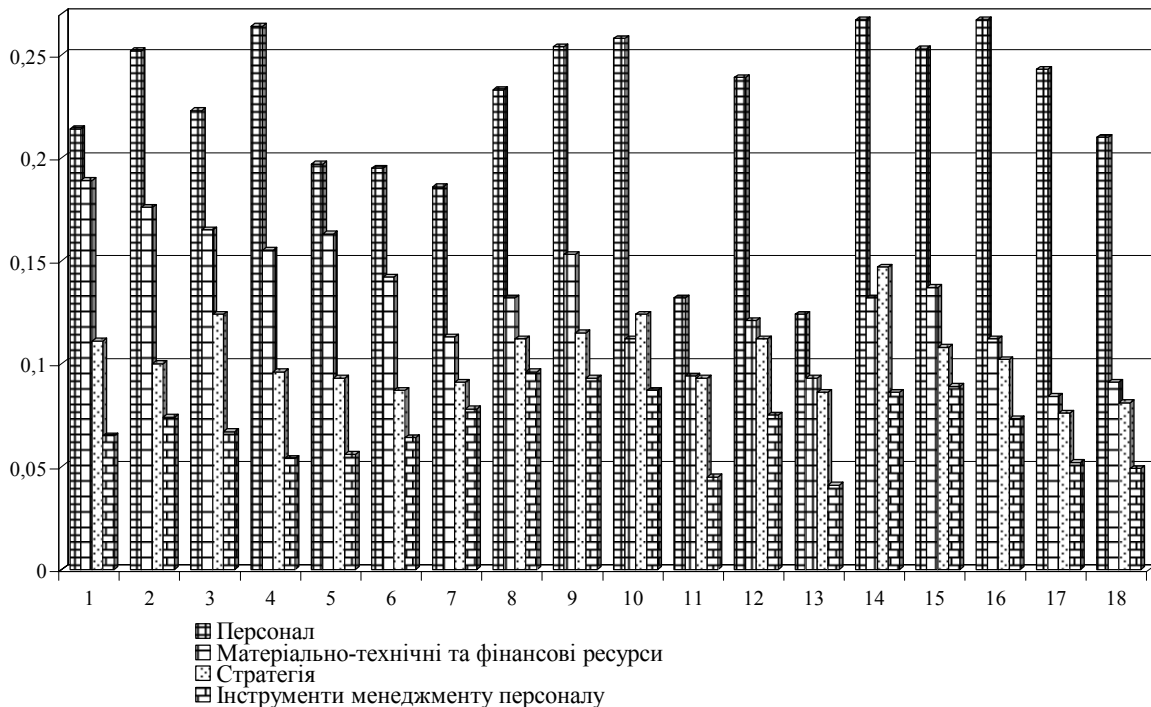
До другої групи ввійшли такі підприємства: ДП ХРЗ «Радіореле», КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД». Результати анкетування, проведеного на них, представлено на рис. 3. Загальні тенденції щодо впливу прямих причин на ефективність менеджменту персоналу відповідають тенденціям, що мають місце серед підприємств, що увійшли до першої групи. Нижчі чисельні значення впливу прямих причин першого порядку відповідають економічному стану підприємств. Особливістю формування на цих підприємствах ефективності менеджменту персоналу обумовлена складністю розробки адекватної сучасним умовам господарювання HR-стратегії, оскільки на підприємствах цієї групи в минулому була розвинута НДДКР, в рамках якої працювала велика кількість працівників. На сьогодні в умовах мінливого зовнішнього середовища виникла необхідність пошуку нового підходу до організації НДДКР, що відповідно вимагає іншої концепції залучення персоналу. Цей висновок підтверджується найнижчим впливом прямої причини HR-стратегії на ефективність менеджменту персоналу на підприємстві КП «Харківське конструкторське бюро з

двигунобудування», де НДДКР є великим організаційним підрозділом, де працює значна кількість працівників підприємства. Отримані результати анкетування дозволили зробити такі висновки: на цих підприємствах розробка HR-стратегії в рамках загальної стратегії є вузьким місцем, що стримує як формування ефективності менеджменту персоналу, так і розвиток усього підприємства.

До третьої групи увійшли всі інші досліджувані підприємства. Результати анкетування, проведеного на них, представлено на рис. 4. Ці результати повністю відповідають визначеним вище тенденціям щодо впливу прямих причин на ефективність менеджменту персоналу: найбільший вплив причини «персонал», на другому місці «матеріально-технічні та фінансові ресурси», далі – «HR-стратегія», на останньому місці – інструменти менеджменту персоналу.

Зробимо висновки, що головною, на думку експертів, є ресурсна компонента. Це не дивно, якщо врахувати наявність лише машинобудівних підприємств серед тих, що аналізуються, та наслідки минулого командно-адміністративного управління, яке базувалося на розвиненій ресурсній основі та в межах якого прокламувалася їх невечерність.

Враховання відповідей респондентів дало змогу отримати такі результати: на ефективність менеджменту персоналу впливають персональна компонента; ресурсна компонента (матеріально-технічні, інформаційні, фінансові ресурси); стратегія та інструментарій управління; наявність визначеного впливу



АТЗТ «ХЗЕМВ – 1» (1), ВАТ «Автрамат» (2), ВАТ «Електромашина» (3), ВАТ «Турбоатом» (4), ВАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (5), ДП «Завод «Електроважмаш» (6), ДП «ХЕМЗ» (7), СП ЗАТ «ХЕМЗ-ІРЕС» (8), СУРФ ТОВ «Інек» (9), ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка (10), ТОВ ВП «Харківенергоремонт» (11), ДП «Завод ім. В. О. Малишева» (12), ВАТ «Харківський котельно-механічний завод» (13), ВАТ «Мереф'янський механічний завод» (14), ВАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (15), ДНВП «Об'єднання Комунар» (16), ВАТ «ХАРВЕРСТ» (17), ВАТ «Зміївський машинобудівний завод» (18).

Рис. 4. Діаграма причин і результатів у межах ефективності менеджменту персоналу (група 3)

безперечна, але різняться вагомість кожної із складових у загальному значенні ефективності менеджменту персоналу, зокрема, превалює, на думку респондентів, вплив ресурсної компоненти: діаграми (рис. 4) презентують визначені тенденції по всім групам підприємств; на другому та третьому місцях знаходиться персонал та інструментарій управління. Вагомість зазначених складових диференціюється залежно від кластерів: підприємства, які належать до першої групи – найменш розвинуті підприємства, тому основна увага з боку керівництва робиться, окрім ресурсної компоненти, на персонал та інструментарій управління. Стратегії приділяється незначна увага внаслідок того, що майже відсутня практика її формування на досліджуваних підприємствах. Подібні тенденції, але з невеликим превалюванням вагомості зазначених складових, мають місце в управлінні підприємствами, які увійшли до другої групи та характеризуються середнім рівнем ефективності менеджменту персоналу. Щодо результатів, які були отримані при опитуванні керівників та спеціалістів підприємств, що увійшли до третьої групи, то вони віддзеркалюють пріоритети персональної складової внаслідок того, що соціально спрямована політика – прерогатива керівників розвинутих підприємств, які усвідомлюють провідну роль персоналу в процесі забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств. Разом з цим бачимо значну (у порівнянні із попередніми результатами опитування) вагомість інструментарію та стратегії, що також іде в

контексті високого розвитку підприємств, які увійшли до даної групи. На жаль, сталим залишається місце стратегії в забезпеченні ефективності менеджменту персоналу як найменш впливової. Можливо, такі результати пояснюються тим, що розвиток та реалізація стратегії у вітчизняній дійсності перебувають у стані становлення, а фундаментальні розробки щодо стратегії підприємства та HR-стратегії базуються переважно на зарубіжному досвіді та не завжди адаптовані до українських підприємств.

Висновки. Таким чином, зробимо висновок, що головною причиною забезпечення ефективності менеджменту персоналу, на думку керівників та спеціалістів вітчизняних підприємств, є матеріально-технічні та фінансові ресурси, що свідчить про невисокий інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств. Далі йде персонал, вплив якого на ефективність менеджменту персоналу, безперечно, значний. Такі тенденції свідчать про деякі позитивні зрушення у промисловій галузі, де увага з часів командно-адміністративної системи персоналу майже не приділялася. Менш впливовими складовими причини ефективності менеджменту персоналу є інструментарій менеджменту персоналу та стратегія, що характеризується особливостями вітчизняного управління та віддзеркалює гірший стан розвитку менеджменту на машинобудівних підприємствах Харківського регіону, ніж на закордонних підприємствах.

Перспективними напрямками забезпечення ефективності на вітчизняних машинобудівних підприємствах Харківського регіону повинні бути заходи з формування та реалізації дієвої стратегії, усвідомлення керівниками значної ролі інструментарію менеджменту персоналу у впровадженні соціально орієнтованого управління, формування персоналу, людський, соціальний та інтелектуальний капітал якого акумулюється та ефективно використовується за наявності достатнього ресурсного забезпечення. Все це дозволить не лише забезпечити ефективність менеджменту персоналу, а й прискорити соціально-економічний розвиток підприємства з подальшою інтеграцією його у світову систему господарювання.

Зазначене вище дає змогу зробити узагальнення, що серед причин, які впливають на ефективність менеджменту персоналу, нами були визначені чотири базових (персонал; матеріально-технічні, інформаційні, фінансові ресурси; стратегія; інструментарій (техніка) управління) та причини другого і третього порядку, що впливають на вагомість зазначених причин. Для вирішення проблеми (у нашому випадку – дослідження ефективності менеджменту персоналу з метою її забезпечення на машинобудівних підприємствах) можна використовувати різні методи та діаграму Парето, що більш докладно представлено автором у монографічних виданнях та публікаціях.

Література

1. Нагорская М. Н. Эффективность производства : роль управленческого персонала / Нагорская М. Н. – Донецк : ИЭП НАНУ, 1998. – 240 с.
2. Петюх В. М. Управление персоналом : навч.-метод. посібник для самоств. дисц. / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
3. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці : дис. ...доктора екон. наук : 08.09.01 / М. В. Семикіна. – Київ, 2004. – 474 с.
4. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – К. : Вид. «Логос», 2003. – 632 с.
5. Статистические методы повышения качества / [под ред. Х. Кумэ]; [пер. с англ.]. – М : Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
6. Гавкалова Н. Л. Ефективність менеджменту персоналу : концепція формування / Н. Л. Гавкалова // Функціонування механізму державного управління : зб. наук. пр. – Том XI. Серія «Державне управління». Випуск 112 – Донецьк : ДонДУУ, 2008. – С. 272–280.
7. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебное пособие / Н. Л. Гавкалова., Н. С. Маркова ; [2-е изд., исправ. и доп.]. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

Надійшла 14.04.2011