

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Функціонування машинобудівних підприємств в умовах нестабільності економічних відносин, постійної зміни характеристик зовнішнього середовища призводить до трансформації управлінських та виробничих функцій, що потребує здійснення змін в системі управління персоналом. Вирішення численних проблем адаптації підприємств до економічних, науково-технічних, технологічних, інформаційних і соціальних змін в суспільстві спонукають менеджерів до впровадження ефективних технологій управління персоналом на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Менеджери підприємств намагаються мати у своєму підпорядкуванні не лише вдалий склад працівників, які б максимально відповідали поставленим завданням, але й шукають можливості для його збереження, розвитку та підвищення працездатності. Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання ефективної технології закріплення, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення якісних характеристик кожного працівника. Тому в сьогоденні умовах вкрай актуальним є вдосконалення існуючих технологій впливу на персонал підприємства.

Технологія управління персоналом підприємства покликана оптимізувати процес управління завдяки вибору раціональних методів, операцій та процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову підприємства.

Теоретичні основи визначення поняття „технологія управління” були закладені у наукових працях закордонних вчених, таких, як Г. С. Альтшуллер, Т. Ю. Базаров, Л. Байерс, Б. М. Генкін, Ф. Герцберг, Л. Дейвіс, Г. Десслер, П. Друкер, О. П. Єгоршин, О. Я. Кібанов, Е. В. Маслов, М. Х. Мескон, Ф. Тейлор, В. В. Травін, С. В. Шекшня та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів технології управління персоналом, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на систему управління персоналом, розглянуто такими українськими вченими, як О. І. Амоша, Д. П. Богиня, А. Е. Воронкова, В. Г. Герасимчук, О. А. Грішнова, С. Б. Довбня, М. С. Дороніна, А. М. Колот, Н. Д. Лук'яненко, О. Ф. Новікова, Л. М. Фільштейн, Н. Г. Чумаченко, Г. В. Щокін, О. М. Ястремська.

Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні виробничого підприємства. Проте, функціонування машинобудівних

підприємств в умовах сталого розвитку обумовлює необхідність формування технології управління персоналом, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують визначення складові технології управління персоналом, методичні підходи до оцінки результатів формування та використання технології управління персоналом машинобудівних підприємств.

Метою статті є вивчення сучасних технологій управління персоналом, виокремлення найбільш актуальних і значимих складових елементів технології управління персоналом в умовах сталого розвитку машинобудівних підприємств та визначення конкретних напрямків вдосконалення технології управління персоналом машинобудівного підприємства.

Сучасне підприємство, відповідно теорії систем, можна розглядати як стійку, динамічну систему взаємообумовлених елементів, які спроможні відтворювати свої властивості за рахунок власних системоутворюючих ресурсів. Управління ми визначаємо як функцію організованих систем, яка забезпечує збереження їх визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію конкретних програм і цілей.

Технологія (від грец. – мистецтво, майстерність, уміння) у загальному розумінні цього слова – це комплекс організаційних заходів, операцій і способів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, експлуатацію виробу з номінальною якістю та оптимальними витратами, які обумовлені поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому [1].

Технологія управління – це послідовність дій, яка приводить до гарантованого отримання результату. Вона складається із інформаційних, обчислювальних, організаційних операцій, які виконуються менеджерами і фахівцями різного профілю за визначеним алгоритмом.

Під технологією управління персоналом ми розуміємо сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

В теперішній час, як ніколи, особливо відчувається взаємозв'язок усіх компонентів технології між собою – всередині системи управління персоналом, а також із зовнішнім середовищем.

Дослідження такого явища, як креативність, до теперішнього часу знаходиться в центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. В англійській літературі, як правило, терміном „creativity” позначають все

те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють тощо, тобто „креативність” трактується як поняття синонімічне „творчості”. У Психологічному словнику креативність розуміється з точки зору творчої продуктивності, як „...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації” [2].

Проте, очевидним є той факт, що креативність поза творчістю неможлива. Креативність – це тільки технологія організації творчого процесу, що марна сама по собі, як і б задачі перед нею не ставилися. В умовах інформаційного суспільства став можливим синтез творчості і креативності.

Механізм креативного впливу складає основу креативних інформаційних технологій. Вплив повинен бути націлений на стереотипні зони свідомості цільової аудиторії – культурні коди, символи, міфи і психологічні переваги споживачів інформації.

У сфері управління персоналом такий вплив здійснюється за допомогою корпоративної культури. Корпоративну культуру ми розглядаємо як набір елементів, які забезпечують стимулювання працівників, створюючи сприятливий клімат для високопродуктивної праці.

В системі сучасного менеджменту найбільшого розвитку отримали наступні типи технологій управління: лінійна технологія управління, управління по відхиленнях, управління по результатах, управління по цілях, управління по ситуації.

Лінійна технологія управління характеризується чіткою послідовністю окремих управлінських фаз, які випливають одна з одної і змінюються у відповідності із заздалегідь ухваленими планами. Головним недоліком такої технології вважають низьку пристосованість підприємства до мінливого оточуючого середовища.

Управління по відхиленнях здійснюється шляхом фіксації відхилень від запланованих дій і впровадження заходів щодо усунення небажаного впливу. Ефект даної технології проявляється у концентрації часу на більш важливих напрямках у сфері управління, фільтрації і розподіленні інформації для прийняття управлінських рішень, підвищенні обґрунтованості прийнятих рішень і скороченні їх кількості, зростанні продуктивності праці персоналу та взаємодії функціональних підрозділів.

Управління по результатах полягає в уточненні наступних управлінських дій в залежності від ступеню досягнення запланованих результатів на попередній фазі. Завдяки даній технології підприємство має гарантію, що всі процеси, продукти і послуги сприяють досягненню бажаних результатів. Управління по результатах ґрунтується на чітко встановленій відповідальності персоналу і потребує систематичного моніторингу всіх процесів на підприємстві.

Управління по цілях характеризується як систематичний та організований підхід, який дозволяє менеджерам сконцентруватися на поставлених цілях і досягненні найкращих результатів. Сам термін „управління по цілях” вперше був введений в теорію і практику менеджменту Пітером Друкером і означав передбачення можливих результатів діяльності та планування відповідних шляхів їх досягнення [3]. Важливим елементом даної технології є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності персоналу із прийнятими стандартами.

Управління по ситуації – це оперативне управління, яке здійснюється як доповнення до стратегічного і перспективного. Зміст даної технології полягає у прийнятті управлінських рішень по ходу виникнення проблем у відповідності із ситуацією, що склалася на підприємстві. Використання технології управління по ситуації здійснюється в декілька етапів: аналіз ситуації, в якій опинилося підприємство; оцінка властивостей існуючих моделей управління; вибір прийнятної ефективної моделі в конкретній ситуації.

Дослідження виробничого та управлінського процесів, які відбуваються на машинобудівних підприємствах доводять, що процес управління технологічно можна поділити на три основні цикли:

1. Інформаційний цикл, який передбачає пошук, збирання, оброблення, передачу і зберігання науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої, облікової та іншої інформації. Ці роботи здебільшого виконують фахівці та технічні виконавці.

2. Логіко-розумовий цикл, сутність якого полягає у розробленні та прийнятті управлінських рішень (дослідження, удосконалення техніко-економічних рішень та прогнозів). Ці роботи виконують фахівці та функціональні менеджери підприємств.

3. Організаційний цикл, який передбачає організаційний вплив на об'єкт управління з метою реалізації управлінського рішення (пошук і залучення персоналу, визначення посадових обов'язків, доведення завдань до виконавців, організація трудового процесу персоналу, оперативне управління, координація, стимулювання, зворотний зв'язок). Ці роботи виконують лінійні менеджери.

Технологія управління є провідним компонентом управлінського процесу, який складає основу системи управління, що найбільш повно і розгорнуто її характеризує, і є найскладнішим елементом для аналізу та дослідження. Зауважимо, що система управління персоналом виробничого підприємства потребує формалізації за умови виокремлення технології управління персоналом для ефективного використання її менеджерами у практичній діяльності.

Формування технології управління персоналом дає можливість визначити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести функції, принципи, методи та прийоми впливу на персонал. Креативна технологія управління персоналом покликана

здійснити раціоналізацію процесу управління шляхом вибору оптимальних методів та прийомів для досягнення мети в кожній функціональній підсистемі. Отже, креативні технології управління персоналом забезпечують менеджерів нетрадиційними інструментами для виявлення, використання і розвитку прихованих можливостей підприємства.

Складність аналізу процесів управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах потребує розробки нових підходів до вирішення проблеми вдосконалення технологій управління персоналом, перш за все, шляхом групування підприємств за певними характеристиками персоналу та результативними показниками діяльності.

Об'єктивною основою поділу підприємств на однорідні групи можуть бути лише результати, що базуються на застосуванні сучасних економіко-математичних методів, де особливе місце займає кластеризація [4]. Оскільки процедури кластеризації дозволяють класифікувати схожі між собою об'єкти одночасно за декількома параметрами, тому великі масиви інформації стають компактними та набувають читабельний вигляд для оцінки характеристик персоналу промислового підприємства та результатів його діяльності. Кластеризація підприємств у споріднені групи дає можливість побудувати обґрунтовані економічні прогнози розвитку людської складової та обрати відповідну технологію управління персоналом [5].

Методи кластерного аналізу поділяють на три основні класи: ієрархічно-агломеративні, ієрархічно-дивізійні та ітеративні [6]. Для кількісної та якісної оцінки кадрового складу, а також результативних показників діяльності машинобудівних підприємств доцільно використовувати кластеризацію на основі ієрархічно-агломеративного методу та методу k-середніх. Метою кластерного аналізу є формування груп схожих між собою об'єктів – кластерів, тобто сукупність вхідних даних розподіляється на однорідні групи так, щоб об'єкти всередині групи були подібні між собою за деякими критеріями, а об'єкти з різних груп відрізнялися один від одного.

При виборі показників для оцінки рівня формування і використання персоналу підприємства доцільно використовувати інформацію статистичної звітності з праці (ф. 1-ПВ, ф. 6-ПВ), за допомогою якої визначається статеві-вікова, освітня і професійно-кваліфікаційна структура персоналу, склад і структура фонду оплати праці, динаміка руху персоналу на підприємстві.

Оцінку фінансового стану доцільно здійснювати за даними фінансової звітності машинобудівних підприємств (ф. 1 „Баланс”, ф. 2 „Звіт про фінансові результати”). Результативність діяльності підприємства характеризується наступними відносними показниками: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оборотності обігових коштів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Використання запропонованих показників оцінки персоналу та результатів діяльності дозволить встановити, з якою частотою підприємство опиняється у кластері протягом періоду дослідження та відповідним чином його кластеризувати. Це, в свою чергу, дає можливість сформулювати найбільш сталі кластери підприємств за схожими ознаками відповідно до груп характеристик персоналу та результативних показників. Узагальнення результатів кластерного аналізу при використанні декількох варіантів групувань підприємств дозволить їх обґрунтувати та визначити найбільш стійкі до змін методів аналізу і встановити перелік підприємств сталого розвитку, які постійно знаходились в одному і тому ж кластері.

Результати кластеризації машинобудівних підприємств надають можливість визначити та обґрунтувати найбільш вагомі трудові показники, які свідчать про рівень розвитку людської складової підприємства. Вибір пріоритетних напрямків розвитку персоналу машинобудівних підприємств сприяє формуванню адекватної інформації для прийняття рішення щодо впровадження визначеної технології.

Кожна обрана технологія управління персоналом має суттєвий вплив на конкретний показник за рахунок методів та послідовності операцій, що застосовуються. Кластерний аналіз машинобудівних підприємств дозволяє визначити перелік таких методів для забезпечення ефективності діючої технології управління персоналом та покращення трудових показників.

Об'єктивна необхідність розробки методичних рекомендацій щодо впровадження технології управління персоналом доводиться результатами наступних досліджень. Консультанти з організаційного розвитку виробничих підприємств вважають, що лише 10% працівників можуть чітко та зрозуміло сформулювати цілі власної діяльності на підприємстві і тільки половина з них відповідає уявленню керівництва [7]. Відсутність розуміння персоналом підприємства кінцевої мети власних дій – неясність мети, як наслідок – використання неефективних методів досягнення стратегічних цілей підприємства, знижує ефективність використання не лише трудових ресурсів, але й матеріально-технічних, фінансових та інформаційних.

Наявність у керівництва виробничих підприємств зловживання особово-орієнтованою системою управління, де значна увага приділяється особистим характеристикам та якостям „вагомого” працівника, який зможе компенсувати окремі недоліки або відсутність технології управління персоналом. На відміну від процесно-орієнтованої системи управління, де співробітник має володіти певними характеристиками, знаннями та вміннями, досягнення результату відбувається завдяки використанню певних інструментів і дотриманню певних регламентів відповідної технології.

Відсутність систематичності, ігнорування переваг комплексного підходу до процесу управління і можливостей технології управління персоналом під час

вирішення проблем виробничо-господарської діяльності підприємства проявляється у застосуванні звичних для керівництва, але застарілих методів управління. Вирішення поточних завдань має ґрунтуватися на передбаченні, а не тільки на набутому досвіді, тому вся практична діяльність виробничого підприємства має бути зорієнтована на розробку та впровадження ефективних методів функціонування в реальних і перспективних внутрішніх та зовнішніх умовах. На машинобудівних підприємствах існує проблема повної відсутності сталої технології прийняття стратегічних рішень, що суттєво позначається на технології прийняття рішень в системі управління персоналом.

Результати досліджень свідчать, що у більшості випадків на підприємствах із розбалансованими показниками діяльності та нестійким рівнем розвитку процес прийняття рішень в системі управління персоналом відбувається відповідно до набутого досвіду керівництва і носить інтуїтивний характер. Оскільки технологія управління персоналом є суттєвим інструментом успішного функціонування складових елементів системи управління персоналом, перелік означених недоліків свідчить про те, що технологія потребує вдосконалення шляхом вивчення і розвитку її складових.

Вдосконалення складових технології управління персоналом доцільно здійснювати за функціональними підсистемами: технологія планування потреби в персоналі; технологія пошуку, відбору і залучення персоналу; технологія розставлення та обліку персоналу; технологія професійного та соціального розвитку працівників; технологія оцінювання персоналу; технологія стимулювання та мотивації персоналу.

Таким чином, запропонований методичний підхід оцінки трудових і результативних показників діяльності машинобудівних підприємств на основі їх кластеризації дозволить проводити конкретні дослідження та застосовувати відповідні заходи і методи технології управління персоналом для різних груп машинобудівних підприємств. Оскільки кластерний аналіз підприємств не дозволяє виявити і обґрунтувати залежності між характеристиками персоналу та результативними показниками, то виникає необхідність у розрахунку регресійних моделей, результати яких дозволять підтвердити гіпотезу: чим кращими характеристиками володіє персонал, тим вище результативні показники діяльності машинобудівних підприємств.

#### Література

1. **Пигоров Г. С.**, Козинец В. П. и др. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития. – Днепропетровск: Пороги, 2003. – 502 с.
2. **Психологічний** словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.book.od.ua](http://www.book.od.ua).
3. **Практика менеджмента.** / П. Друкер – М: „Вільямс”, 2007. – 400 с.

4. **Хміль Ф.** Кластерний аналіз як основа об'єктивної стратифікації підприємств / Ф. Хміль, І. Наконечна // Економіка України. – 2006. – № 4. – С. 29 – 33.
5. **Моделі і методи соціально-економічного прогнозування:** підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2005. – 396 с.
6. **Плюта В.** Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта; пер. с польск. В. В. Иванова. – М : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.
7. **Козачук Н.** Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 04 (175). – С. 23 – 28.

#### **Сочинська–Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах**

Розглянуто сутність поняття „технологія управління персоналом”, окреслено основні характеристики технології управління, відокремлено складові елементи технології в умовах діяльності машинобудівних підприємств, визначено показники кластеризації машинобудівних підприємств з метою вибору напрямку вдосконалення технології управління персоналом.

*Ключові слова:* технологія управління, креативність, управління персоналом, кластеризація.

#### **Сочинская-Сибирцева И. Н. Совершенствование технологии управления персоналом на машиностроительных предприятиях**

Рассмотрена сущность понятия „технология управления персоналом”, описаны основные характеристики технологий управления, выделены составляющие элементы технологии в условиях деятельности машиностроительных предприятий, определены показатели кластеризации машиностроительных предприятий с целью выбора направления совершенствования технологии управления персоналом.

*Ключевые слова:* технология управления, креативность, управление персоналом, кластеризация.

#### **Sochynska-Sybirtseva I. N. The Improvement of Technology of Human Resource Management at Machine-building Enterprises**

The essence of the concept „technology of human resource management” is considered, the main characteristics of technologies of management are described, making elements of technology in the conditions of activity of machine-building enterprises are allocated, indicators of a clustering of machine-building enterprises for the purpose of a choice of the direction of improvement of technology of human resource management are defined.

*Key words:* technology of management, creativity, human resource management, clustering.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2013

Прийнято до друку 20.02.2013