

УДК 331.108.2

**Кавтиш О.П.***кандидат економічних наук,  
доцент факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»***Максимішина О.В.***студентка факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

### PERFORMANCE EVALUATION MECHANISM OF HUMAN RESOURCES POLICY AT ENTERPRISES OF MECHANICAL ENGINEERING

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано сутність та значення механізму управління кадровою політикою у діяльності підприємств машинобудування. На цій основі обґрунтовано вплив механізму управління кадровою політикою на формування кадрового потенціалу підприємства. Проаналізовано і систематизовано основні підходи до оцінювання його ефективності. Запропоновано використання економетричного моделювання для підвищення достовірності оцінювання механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування. Обґрунтовано доцільність здійснення такого оцінювання шляхом визначення залежності продуктивності праці працівників від часткових показників ефективності механізму управління кадровою політикою на підприємствах машинобудування за функціональним і процесним підходами.

**Ключові слова:** ефективність механізму управління кадровою політикою, кадрова політика, продуктивність праці, інтегральний індикатор.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы сущность и значение механизма управления кадровой политикой в деятельности предприятий машиностроения. На этой основе обосновано влияние механизма управления кадровой политикой на формирование кадрового потенциала предприятия. Проанализированы и систематизированы основные подходы к оценке его эффективности. Предложено использование эконометрического моделирования для повышения достоверности оценки механизма управления кадровой политикой предприятий машиностроения. Обоснована целесообразность осуществления такой оценки путем определения зависимости производительности труда работников от частных показателей эффективности механизма управления кадровой политикой на предприятиях машиностроения по функциональному и процессным подходам.

**Ключевые слова:** эффективность механизма управления кадровой политикой, кадровая политика, производительность труда, интегральный индикатор.

#### ANNOTATION

The article analyzes the nature and significance of the mechanism of control of personnel policy in the activities of mechanical engineering. On this basis, justified by the impact of the mechanism of management personnel policy on the formation of personnel potential of the enterprise. Analyzed and systematized the main approaches to the evaluation of its effectiveness. Proposed use of econometric modeling to improve the reliability of the evaluation mechanism of the Personnel Policy of mechanical engineering. The expediency of implementation of such an assessment by determining the dependence of the performance of employees from private performance management mechanism of personnel policy at the enterprises of mechanical engineering of functional and process approach.

**Keywords:** effective management of personnel policy, personnel policy, productivity, integral indicator.

**Постановка проблеми.** Провідна роль у забезпеченні економічного зростання, соціального розвитку та науково-технічного прогресу країни належить промисловості. У структурі промисловості України галузь важкої індустрії, особливо машинобудування, яке є фундаментом економічного потенціалу країни, займає ключове місце. Від рівня ефективності діяльності підприємств машинобудівної галузі залежить стан соціально-економічного розвитку країни в цілому.

Кадрова політика являє собою один з ключових факторів впливу на ефективність функціонування підприємства та досягнення ним стратегічних цілей, оскільки забезпечує ефективність використання людських ресурсів, перетворюючи їх у кадровий потенціал підприємства. Саме тому постає необхідність у дослідженні механізму управління кадровою політикою, факторів впливу на нього, методології визначення його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із формування та реалізації механізму управління кадровою політикою підприємств та оцінки його ефективності здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Маслоу та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Варто зазначити, що питання щодо вдосконалення методів оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою, його реалізації, а також необхідності актуалізації його складових у процесі стратегічного управління персоналом підприємства залишаються досить дискусійними.

**Мета статті** полягає в комплексному аналізі факторів впливу на механізм управління кадровою політикою та на їх основі розробці раціональної, дієвої моделі оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою на машинобудівних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Складність сучасних технологій і створення на їх базі сучасного наукомісткого продукту вимагають концентрації фінансового й інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал відіграє роль «головного мозку» підприємства, що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, досвід, організаційну структуру та імідж підприємства. За таких умов організації функціонування машинобудівного підприємства працівники мають вагомий вплив на результати його діяльності, так як безпосередньо від їх кваліфікації, досвіду, практики, відданості залежить ефективність кінцевих результатів, тобто «виходу» (якість готової продукції, інформації, послуг). В свою чергу, ефективність діяльності працівників визначається ефективністю проведеної кадрової роботи, яка на «вході», отримуючи людські ресурси, перетворює їх у кадровий потенціал підприємства.

Кадрова політика підприємства являє собою інструмент, за допомогою якого реалізуються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми і, по суті, являє собою сукупність цілей, норм, правил, які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом (кадрової роботи), а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, які розробляються та реалізуються з метою досягнення підприємством можливості розширеного відтворення, сталого розвитку та

реалізації стратегічних цілей в довгостроковій перспективі [4].

Результат кадрової політики залежить від ефективності реалізації складових системи управління кадровою політикою: механізму управління та організації управління кадровою політикою.

Зобразимо схематично модель системи управління кадровою політикою підприємства на рис. 1.

Таким чином, від ефективності системи управління кадровою політикою залежить в кінцевому результаті якість кадрового потенціалу працівників підприємства.

Саме тому актуальною є потреба у визначенні методу оцінювання ефективності механізму управління кадровою політикою, оскільки саме механізм управління визначає принципи, методи та функції управління, що безпосередньо розкриваються у кадровій роботі на підприємстві та характеризують систему управління кадровою політикою.

На сьогоднішній день існує декілька практичних підходів до оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою. Зокрема, це такі підходи, які ґрунтуються на експертних оцінках, визначенні вагових коефіцієнтів попарним порівнянням, методом головних компонент (МГК), попарної регресії.

Проте, на нашу думку, ці підходи розглядають питання оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою досить обме-

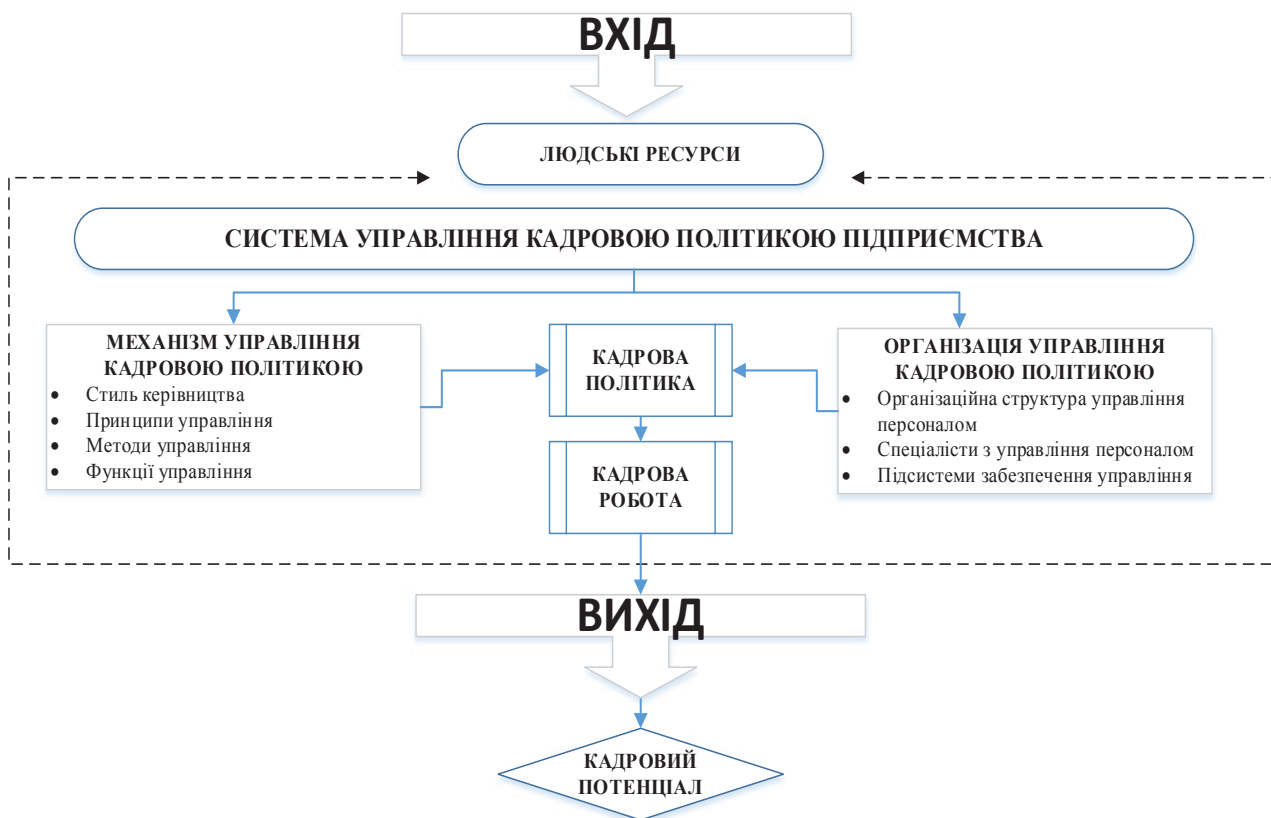


Рис. 1. Модель управління кадровою політикою підприємства [3]

жено, оскільки ґрунтуються переважно на використанні експертної думки, що в кінцевому результаті дає досить суб'єктивні оцінки.

На наш погляд, більш об'єктивний результат можна отримати шляхом використання методу економіко-математичного моделювання. Зокрема, мова йде про кореляційно-регресійний аналіз. Враховуючи специфіку машинобудівних підприємств, пропонуємо використання в якості показника оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою саме продуктивність праці працівників промислового-виробничого персоналу, так як на промисловому підприємстві є об'єктивна можливість його визначення, а також обчислення всіх показників, що впливають на нього.

Запропоновано сформулювати економіко-математичну модель на основі використання процесного та функціонального підходів до управління кадровою політикою підприємства, які розглядають процес управління як серію

взаємопов'язаних функцій управління, що реалізуються у певній послідовності. В свою чергу, кожна функція управління визначає конкретні напрями кадрової роботи, результати якої можна кількісно виміряти та оцінити за допомогою показників використання трудових ресурсів.

Для формування економіко-математичної моделі оцінювання ефективності механізму управління кадровою політикою пропонуємо використати функції управління кадровою політикою, що являють собою відносно самостійні і стабільні види діяльності та за допомогою яких відбувається управління персоналом, тобто безпосередньо визначається зміст управління як процесу.

При розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою (продуктивність праці) визначається вплив часткових показників, які представляють відповідні групи.

Таблиця 1

## Часткові показники оцінювання функцій ефективності управління кадровою політикою

№ з/п	Функції	Частковий показник	Показники використання трудових ресурсів
1	Набір і відбір персоналу	$I_1$	$z_1, z_2$
2	Атестація та оцінювання персоналу	$I_2$	$z_3, z_5$
3	Мотивація персоналу	$I_3$	$z_6, z_9$
4	Створення умов праці	$I_4$	$z_{10}, z_{11}$
5	Інформаційне забезпечення	$I_5$	$z_{12}, z_{13}$
6	Розвиток і навчання персоналу	$I_6$	$z_{14}, z_{16}$
7	Звільнення персоналу	$I_7$	$z_{15}, z_{18}$

Таблиця 2

## Часткові показники функцій механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування

Часткові показники	Позначення	Показники використання трудових ресурсів	Одиниця виміру
$I_1$	$z_1$	Середньооблікова чисельність працівників	осіб
	$z_2$	Кількість прийнятих на роботу працівників	осіб
$I_2$	$z_3$	Середній тарифний розряд працівників	
	$z_4$	Кількість працівників з вищою освітою по відношенню до загальної чисельності працівників	%
	$z_5$	Кількість працівників, що здали атестацію по відношенню до загальної чисельності працівників	%
$I_3$	$z_6$	Фонд основної заробітної плати	тис. грн.
	$z_7$	Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.
	$z_8$	Заохочувальні виплати і компенсації	тис. грн.
	$z_9$	Утримання соціальної сфери та суспільних організацій	тис. грн.
$I_4$	$z_{10}$	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	тис. осіб
	$z_{11}$	Рівень професійних захворювань та травматизму	%
$I_5$	$z_{12}$	Витрати на інформаційне забезпечення працівників	тис. грн.
	$z_{13}$	Витрати на автоматизацію виробничих процесів	тис. грн.
$I_6$	$z_{14}$	Витрати на програми розвитку працівників на підприємстві	тис. грн.
	$z_{15}$	Витрати на освіту працівників у навчальних закладах	тис. грн.
	$z_{16}$	Кількість працівників, прийнятих на роботу без досвіду роботи	осіб
$I_7$	$z_{17}$	Кількість звільнених працівників	осіб
	$z_{18}$	Суми компенсаційних виплат при звільненні працівника	грн.

Обґрунтування часткових показників було здійснене на основі аналізу літературних джерел та з урахуванням специфіки підприємств досліджуваної галузі [1]. Таким чином, було обрано показники, які найбільш об'єктивно характеризують часткові показники, визначають вплив на продуктивність праці та для визначення яких матимемо повну інформацію про діяльність підприємства і зможемо отримати об'єктивну оцінку інтегрального показника – продуктивності праці.

У таблиці 1 представлено функції механізму управління кадровою політикою, які максимально характеризують ефективність кадрової політики на підприємстві машинобудування та відповідні показники використання трудових ресурсів, які використовуються для моделювання бізнес-процесів управління кадровою політикою, що в кінцевому результаті визначають вплив на продуктивність праці.

Показники ( $z_1 - z_{18}$ ) визначають напрями оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою, а саме ефективність роботи персоналу з точки зору зростання рівня продуктивності праці одного працівника промислово-виробничого персоналу (табл. 2).

Виходячи з методології кореляційно-регресійного аналізу, узагальнену міру (інтегральний показник) ефективності механізму управління кадровою політикою можна подати за допомогою опису взаємозв'язків між частковими показниками та показниками використання трудових ресурсів з приведенням їх до єдиної обчислювальної платформи.

Таким чином, використовуючи метод кореляційно-регресійного аналізу, проводимо нормалі-



**Рис. 2. Часткові показники визначення залежності інтегрального показника ефективності механізму управління кадровою політикою машинобудівних підприємств за функціональною складовою**

Розроблено автором

зацію даних, транспонуємо отриману матрицю, після чого знаходимо добуток транспонованої і нормалізованої матриць, в результаті отримуємо кореляційну матрицю; обчислимо коефіцієнти часткової кореляції та визначаємо найтісніший зв'язок часткового показника з показниками використання трудових ресурсів, після чого оцінюємо параметри в абсолютному виразі.

Таким чином, ми отримуємо функцію залежності часткового показника від показників використання трудових ресурсів, що входять в його групу:

$$I_i := a_0 + \sum a_i * x_i, \quad (1)$$

де  $I_i$  – частковий показник ефективності механізму управління кадровою політикою (залежна змінна) за функціональною складовою,  $a_0$  – вільний член рівняння регресії,  $a_i$  – лінійний коефіцієнт рівняння,  $x_i$  – незалежні змінні рівняння регресії (показники використання трудових ресурсів).

Побудувавши економетричну модель залежності кожного часткового показника механізму управління кадровою політикою від досліджуваних показників за функціональною складовою, можна визначити залежність інтегрального показника ефективності механізму управління кадровою політикою (рис. 2).

Застосування методів кореляційного аналізу та множинної регресії дозволяє розрахувати залежність інтегрального показника ефективності управління персоналом I від часткових показників ефективності функцій механізму управління кадровою політикою.

Таким чином, використовуючи метод множинної регресії, можна визначити, які часткові показники мають найбільший вплив на інтегральний показник ефективності механізму управління кадровою політикою машинобудівних підприємств. Рівняння залежності розраховуємо за формулою:

$$I := \varphi_0 + \sum \varphi_i * I_i, \quad (2)$$

де  $\varphi_0$  – незалежний коефіцієнт рівняння,  $\varphi_i$  – коефіцієнти впливу часткових показників на інтегральний показник ефективності механізму управління кадровою політикою,  $I_i$  – значення часткових показників функцій механізму управління кадровою політикою, отримані внаслідок обчислення економетричної моделі за формулою 1 [1].

На основі підтвердження тісноти зв'язку показників, що визначають окремі часткові показники ефективності реалізації функцій механізму управління персоналом за допомо-



гою кореляційно-регресійного аналізу, маємо можливість побудувати економетричну модель залежності продуктивності праці від показників функцій механізму управління кадровою політикою, а також визначати можливий пріоритет функції (інтегрального показника), тобто продуктивності праці, при зміні факторів, які увійшли в рівняння.

Це дозволяє організувати подальшу кадрову роботу з урахуванням найбільш вагомих показників впливу на результати кадрової політики і роботи, що в кінцевому результаті має призвести до підвищення продуктивності праці та зменшення неефективних витрат на проведення кадрової роботи з персоналом.

Висновки. У процесі дослідження було визначено, що ефективність функціонування машинобудівного підприємства залежить від якості формування та використання людських ресурсів, які складають основу власного кадрового потенціалу та забезпечують його розвиток у стратегічній перспективі. Головним інструментом управління людськими ресурсами при цьому є кадрова робота, яка дозволяє реалізувати цілі і завдання управління кадрами. Вона представляє собою складову системи і механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування.

Проведене дослідження дало підстави запропонувати використання процесного підходу для вдосконалення оцінки ефективності механізму управління кадровою політикою машинобудівних підприємств. Виділено основні функції

управління персоналом, відповідні часткові показники, які використовуються для моделювання бізнес-процесів управління персоналом та визначення інтегрального показника ефективності механізму управління кадровою політикою. Використання даної методики на основі визначення впливу часткових показників (функцій управління кадровою політикою) на інтегральний показник сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат виробництва та покращенню якості продукції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
2. Meshoulam I. Proactive Human Resource Management / I. Meshoulam, J. Baird // N.Y. – 2010. – Winter.
3. Брас А.А. Управління персоналом : [курс лекцій] / А.А. Брас. – Мінськ, 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrdoc.com.ua/text/13022/index-1.html>.
4. Василик А.В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці / А.В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – С. 158–164.
5. Свищев А.В. Проблемы формирования технологий бизнес-знаний современных фирм / А.В. Свищев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 43–51.
6. Новосад В.П., Селіверстов Р.Г. Методологія експертного оцінювання : [конспект лекцій] / В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. – К. : НАДУ, 2008. – 48 с.
7. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : [підручник] / А.М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 149–150.