

УДК 005.95/96

Т.О. Пожусва

кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет", м. Дніпропетровськ**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У РИНКОВИХ УМОВАХ**

У статті проаналізовано проблеми оцінювання ефективності системи управління персоналом, розглянуто методи оцінювання управлінської праці. Досліджено сучасні тенденції та проблеми ефективного управління персоналом.

Ключові слова: персонал, оцінювання ефективності управління персоналом, ефективність, критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом, концепції управління персоналом.

I. Вступ

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка потребує впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація зумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання й забезпечення ефективної роботи.

Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості й закономірності та повинне набути системного характеру і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення наявних форм і методів роботи.

II. Потановка завдання

Мета статті – аналіз наявних проблем щодо оцінювання ефективності управління персоналом, пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

III. Результати

Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць зарубіжні й вітчизняні економісти: О.І. Амоша, Дж. Блек, А. Браверман, С.Г. Дзюба, П.В. Журавльов, Дж. М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанов, В.Д. Па-

грушев, Ф.Ю. Поклонський, М.Г. Рак, Д.С. Синк, Г.М. Скударь, А.А. Томпсон, С.В. Шекшня та ін. Однак унаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не достатньо.

Дослідження ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність [2, с. 87].

Оцінювання ефективності управління персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [4, с. 203].

Аналіз публікацій у цій площині дає можливість виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінювання ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них, ефективність управління персоналом оцінюють на основі органічної єдності управління та виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначають.

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує [3, с. 460]. Тому більшість методик оцінювання ефективності управління персоналом засновані на першому підході. При цьому доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність праці трудової діяльності працівників;
- *соціальної ефективності* (виражає задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією й мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;
- *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [6, с. 57].

Цей підхід заснований на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом [3, с. 459]. Досягнення економічної й соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом [6, с. 57].

Таким чином, склад показників усебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному й організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. На підприємствах з низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без

розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів [3, с. 459]. Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, які відповідають вимогам цього підприємства, їх професійної й соціальної адаптації. Уся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання.

Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних з ефективністю процесу управління персоналом, на сьогодні є досить суттєвою [7, с. 142].

На сучасному етапі економічного розвитку України раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Протягом останніх років в Україні намагаються змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки що цей процес є недостатньо ефективним. Основною причиною цього є недостатня забезпеченість висококваліфікованими кадрами, які здатні творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити прозору систему роботи з персоналом. Недоцільність наявної системи є все більш очевидною. У свою чергу, ефективність системи управління персоналом спрямована на підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці на будь-якому підприємстві залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна об'єднати в три великі групи:

1. Техніко-технологічні, що визначаються рівнем розвитку та використання засобів виробництва.
2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва.
3. Соціально-економічні, що залежать, насамперед, від людського фактора.

Перші два фактори у своїй основі мають техніко-організаційне підґрунтя, а основою соціально-економічного фактора є людина, її потреби та мотивація. Сьогодні все більшої значущості набувають концепції управління персоналом, у центрі яких перебуває людина як найвища цінність. Відповідно до них усі системи управління повинні бути націлені на максимально повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства (організації, фірми). Соціально-економічні фактори можуть умовно поділятися на фактори морального та матеріального стимулювання. В обох випадках вони стимулюють зацікав-

леність працівників у підвищенні своєї продуктивності. Серед основних таких факторів можна виділити зростання заробітної плати, премії та допомоги, можливість самовираження і творчої реалізації, кар'єру, підвищення кваліфікації тощо.

Зарубіжна практика доводить, що система управління має бути достатньо жорсткою та здатною здійснювати належний контроль відповідно до ієрархії. Вона передбачає впровадження центрального управління, як правило, концентрації технічної політики, фінансів, маркетингу, реклами, підготовки та розстановки кадрів, контроль за іншими показниками. У розвинутих країнах Заходу велику увагу приділяють забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, системі оцінювання різних категорій персоналу. Значного поширення набуває самооцінювання персоналу [4, с. 143].

За сучасних умов в Україні запозичення зарубіжного досвіду з формування кадрового потенціалу й ефективного його використання має виняткове значення. Тільки належна зацікавленість працівників усіх рангів – від робітника до керівника – може створити відповідні сприятливі передумови швидкого зростання економіки, а отже, збільшення відрахувань до бюджету та поліпшення добробуту всіх верств населення.

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до вирішення багатьох управлінських проблем і, насамперед, тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства загалом з мінімальними матеріальними витратами, що особливо актуально в сучасний період постсвітової кризи [5, с. 217].

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства стикається з деякими методичними труднощами, пов'язаними, насамперед, з характеристикою вартості робочої сили. Навіть за кордоном ресурсний підхід реалізується у зрізаному вигляді, тому що при цьому характеризується не вартість робочої сили, а сума коштів, яка показує, скільки коштує підприємству конкретний працівник. Такий персоналізований облік відбиває витрати на "придбання працівника", оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі тощо [7, с. 141].

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу, дуже різноманітні. Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати відносять до формування ("виробництва") ква-

ліфікованої робочої сили, її перерозподілу та використання. Якщо статті витрат на виробництво робочої сили не викликають труднощів у розшифруванні, то наступні дві потребують певних роз'яснень. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні підрозділи, що знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої сили зі сторони [4, с. 87]. При оцінюванні економічної ефективності управління персоналом використовують показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства (як, утім, і окремого працівника) як наслідок прийнятих управлінських рішень слугує передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різних форм й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці (тут ми маємо справу з прямими кількісними складовими ефекту); задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може виявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);
- відносної економії коштів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією коштів, необхідних для досягнення певного стану трудового потенціалу).

Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як деяку узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виторгу від реалізації і т. д.), по-друге, як суму окремих ефектів від реалізації конкретних заходів. Стосовно управління персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінюванні економічної ефективності потребує конкретизації. Насамперед, необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

1. Досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого й мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики.
2. Досягнення цілей, поставлених перед персоналом, з мінімальними витратами коштів.
3. Вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

У першому випадку запропоновано визначати оцінку ефективності управління персоналом як співвідношення отриманого

економічного ефекту і сукупних додаткових витрат на підбір, навчання та мотивацію персоналу. У другому випадку – як співвідношення отриманого ефекту і додаткових витрат на удосконалення організації й управління виробництвом.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат тільки виробничої діяльності або усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному чи грошовому вимірі (валова, товарна, чиста продукція). У другому випадку беруть до уваги не тільки виробництво продукції, а й її збут, реалізацію (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція має бути представлена в поточних (чинних) цінах, що дає змогу порівнювати результат з витратами [2, с. 91].

Таким чином, підвищення ефективності управління персоналом можна досягти або шляхом скорочення витрат для отримання того самого за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів зростання витрат порівняно з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів [2, с. 91]. Показником ефективності системи управління персоналом у практичній діяльності є рівень витрат на досягнення мети організації [1, с. 45].

IV. Висновки

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом полягає у визначенні: економічної, соціальної, організаційної ефективності. За умови нестабільної економіки, що склалася на сьогодні в Україні, виникла нагальна потреба в розробці принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції.

Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості та закономірності й повинен мати системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку ринкової економіки в Україні. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом, є підбір, формування кадрів із сучасним економічним мис-

ленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату в колективі тощо. Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його довгостроковий розвиток, вихід на максимальний рівень прибутку. В умовах сьогодення більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невпинно зростає щодня. Відповідно, система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Необхідне постійне вдосконалення процесів ефективного управління персоналом на основі впровадження наукових методів, передових технологій кадрової роботи, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування технічних засобів. На підприємствах постійно мають упроваджувати інноваційні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом залежно від способу досягнення економічного ефекту виробничої діяльності.

Список використаної літератури

1. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.
2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч.-посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : “Професіонал”, 2004. – 192 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
5. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 216–221.
6. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч.-посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
7. Бих К.А. Підвищення ефективності управління персоналом / К.А. Бих // Збірник доповідей учасників 5 Всеукраїнської науково-методичної конференції ЗДІА. – 2005. – С. 140–144.
8. Дитковская П.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П.Г. Дитковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры психология управления. – 2009. – № 4. – С. 7–19.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2013.

Пожева Т.А. Повышение эффективности управления персоналом в рыночных условиях
В статье проанализированы проблемы оценки эффективности системы управления персоналом, рассмотрены методы оценки управленческой деятельности. Исследованы современные тенденции и проблемы эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, оценка эффективности управления персоналом, эффективность, критерии оценки эффективности управления персоналом, концепции управления персоналом.

Pozhuieva T. Increase of efficiency of the personnel management in the market conditions

Change the principles of the national economy, creating businesses that are based on different forms of ownership, competition, requiring new technologies and restructuring of organizational structures, significantly changed the socio-economic role as a major enterprise-level commercial complex. These changes occur in a number of ways. Global structural and technological changes in the industry, its computerization resulted in a significant change in the role of personnel. The personnel carrier as commodity-money relations in the process of formation, distributing and utilisation of resources is the main productive force in matters of economic growth and productivity.

The aim of the study is to analyze the existing problems in assessing the effectiveness of personnel management, finding ways to improve the efficiency of human resource management.

The analysis of problems of an estimation of efficiency of system effectiveness of human resource management is conducted in the article, the methods of estimation of administrative activity are considered. Modern lines and problems of effective management a personnel are investigational.

Key words: Personnel, estimation of efficiency of management a personnel, efficiency, criteria of estimation of efficiency of management a personnel, conceptions of management a personnel.