

УДК 005.95

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ВИДИ

Крамаренко А.В.*Національна металургійна академія України*

У статті систематизовано основні теоретичні підходи до визначення поняття «ефективність управління персоналом». Виділено економічний, цільовий та комбінований підходи, досліджено їх достоїнства та недоліки. Розглянуто принципи та види ефективності управління персоналом. Уточнено сутність поняття «ефективність управління персоналом». Визначено, що ефективність управління персоналом виражається через поєднання економічної, соціальної та організаційної складових, що зумовлює механізм її вимірювання.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, ефективність управління персоналом, поняття, підхід, принцип, вид.

The main theoretical approaches to the definition of «effectiveness of human resource management» are systematized in the article. The economical, objective and multimodal approaches were highlighted. There were explored the advantages and disadvantages of such approaches. The principles and types of effectiveness of human resource management were examined. Clarify main point of the definition «effectiveness of human resource management». Was determined that effectiveness of HR expressed by a combination of economic, social and organizational elements, which leads to the mechanism of its measurement.

Keywords: human resource, human resource management, effectiveness of human resource management, approach, principle, form.

Актуальність проблеми. Сучасні економічні тенденції характеризуються високим рівнем динамічності, нестабільності та невизначеності. Це зумовлює необхідність для підприємств не тільки безперервно вдосконалюватися, дуже швидко і гнучко реагувати на зміни в діловому середовищі, але й шукати нові ефективні шляхи розвитку бізнесу. Одним з ключових факторів забезпечення ефективності управління організацією є створення ефективного механізму управління персоналом. Ефективність, як соціально-економічна категорія є комплексним поняттям, тому потребує детального вивчення. Категорія «ефективність» досить широко використовується сучасними дослідниками, але досі немає єдиної думки щодо її сутності, завдань, факторів, що на неї впливають, методів та показників її оцінки.

Аналіз останніх наукових досліджень показав, що теоретико-методичні питання дослідження ефективності управління персоналом розглядалися в роботах таких закордонних і вітчизняних вчених Анісімова І.Є., Апенько С.Н., Балабанова Л.В., Гавкалова Н.Л., Григоренко Н.В., Гриньова В.М., Грішнова О.А., Данилюк А.І., Данюк В.М., Журавльов І.М., Іванкіна Л.І., Крулько Є.Л., Литвин О.В., Макарова І.К., Маслов Є.В., Одегов Ю.Г., Петюх В.М., Рачинський А.П., Сардак О.В., Симіонов Р.О., Синявець Т.Д., Шекшня С.В., Ядранський Д.М. та ін.

В цих роботах досліджено багато прикладних аспектів ефективності управління персоналом, отримані значні результати, але не в повній мірі визначено категорійний апарат та недостатньо комплексно викладено механізм оцінювання ефективності управління персоналом.

Метою роботи є уточнення сутності поняття «ефективність управління персоналом» на базі систематизації сучасних підходів до його визначення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі немає загальновизнаного підходу до визначення категорії «ефективність управління персоналом». Тому спочатку визначимо поняття «ефективність» взагалі. Під ефективністю взагалі зазвичай розуміють співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

В [7, 11] зазначається, що ефективність в широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення вироблених благ (результатів) та обсягу витрачених на це ресурсів.

Закордонні автори (Д.Гібсон, Д.Іванцевич, Д.Доннелі) [16] виділяють:

- ефективність як ступінь досягнення цілей організації;
- ефективність як ступінь узгодженості інтересів;
- ефективність як ступінь гнучкості та вміння адаптуватися до зовнішнього середовища.

Новітні тенденції в області менеджменту свідчать про найбільшу актуальність останнього підходу, але можливості вимірювання ефективності в цьому аспекті дуже обмежені.

Дослідження виявило, що існує три основних підходи до визначення категорії «ефективність управління персоналом». Умовно їх можна на-

звати: економічний, цільовий і комбінований.

Згідно **економічного підходу** ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору витрат на нього.

На думку Р.Симіонова [18] ефективність управління персоналом є відношенням результативності до витрат, пов'язаних з функціонуванням системи. При цьому результативність оцінюється загальносистемними критеріями, а також критеріями виконання основних функцій. Автор особливо відзначає, що оцінена таким чином ефективність управління персоналом розглядається як фактор конкурентоспроможності організації.

Економічного підходу притримується також проф. Є.Маслов [14], який пропонує оцінювати ефективність управління персоналом як:

- досягнення конкретного результату;
- досягнення цілей при мінімальних витратах;
- ефективність процесу управління.

Прихильником цього підходу є І.Журавльов [9], який визначає ефективність системи управління персоналом як категорію, що характеризує розмір результатів діяльності організації, отриманих від використання різних видів ресурсів. В якості ж основного критерію ефективності виділяється рівень соціальної напруги.

Такий підхід є дещо спрощеним, оскільки не враховує багатогранності поняття «ефективність». А також має свої обмеження, оскільки, по-перше, не всі результати і витрати можливо кількісно виміряти, по-друге, відсутній чіткий зв'язок між витратами та отриманим результатом і, по-третє, не визначений зв'язок результатів зі стратегічними цілями підприємства.

Більшість авторів притримуються **цільового підходу**, згідно якому ефективність визначається ступенем досягнення цілей підприємства.

Т.Синявець [19] вважає підхід до визначення ефективності управління персоналом через цілі одним з найперспективніших, таким що дозволяє врахувати інтереси основних суб'єктів трудових відносин.

С.Шекшня [20] та А.Данилюк [8] вважають, що управління персоналом ефективно в той мірі, в якій працівники використовують свій потенціал для реалізації організаційних цілей. В роботі [20] зазначається, що альтернативи узгодженню системи управління персоналом з цілями

організації немає.

Для забезпечення відповідності системи управління персоналом він пропонує використовувати наступні прийоми:

- проведення аудиту системи управління персоналом на відповідність цілям організації;
- залучення служби управління персоналом до розробки і перегляду стратегічних і короткострокових планів організації;
- забезпечення участі топ-менеджерів в розробці методів управління персоналом;
- оцінка роботи відділу персоналу за результатами роботи всієї організації.

Прихильником цього підходу також є Ю. Одегов [16]. Під ефективністю системи управління персоналом автор розуміє ступінь реалізації цілей у встановлені терміни, досягнення яких заснована на поліпшенні взаємодії всіх її елементів, узгодженості та впорядкованості виробничої та управлінської діяльності, що призводять до підвищення ефективності всієї організації.

Існує також **комбінований підхід**, який враховує як ступінь досягнення цілей, так і визначення витрат на їх реалізацію. Наприклад, професор Л. Іванкіна [10] під ефективністю управління персоналом розуміє ступінь досягнення організаційних та індивідуальних цілей при мінімальних витратах. В роботі також наведено поняття «ефективність технологій управління персоналом», яке розглядається як ступінь стійкості організацій до мінливих умов зовнішнього середовища.

Схожої думки притримується А. Рачинський [17]. В своїй роботі він відзначає, що поняття ефективності відображає відношення різних аспектів діяльності:

- результату і витрат;
- результату і цілей;
- результату і потреб;
- результату і цінностей.

При цьому автор акцентує увагу на необхідності оцінки функціонування системи управління персоналом з позиції досягнення організаційних цілей і наголошує на тому, що «реальна ефективність системи управління

персоналом може бути визначена лише після порівняння міри реалізації цілей з витраченими на це засобами».

Д. Ядранський [21] відзначає, що «важливим при оцінці ефективності оцінювання персоналу є врахування взаємозв'язку витрат та досягнення цілей організації».

І. Макарова [13] також вважає, що реальну ефективність системи управління персоналом можна визначити тільки зіставивши ступінь реалізації бізнес-цілей з витраченими на це коштами.

В. Данюк і В. Петюх [15] розглядають ефективність управління персоналом з трьох позицій:

- як здатність забезпечувати економічну вигоду для підприємства;
- як здатність удосконалювати організацію виробництва і праці;
- як здатність забезпечувати ефект у вигляді соціальної вигоди для працівників.

Тобто підхід включає три складові: економічну, організаційну і соціальну, але не враховує цільову складову, яка повинна стати відправною точкою при оцінці ефективності.

В. Гриньова [6] виділяє поняття «якість функціонування системи управління персоналом», через яке пропонується досліджувати ефективність управління персоналом. Для цього в роботі пропонується два підходи:

- розрахунок абсолютних значень показників ефективності системи управління персоналом через оцінку стану функціональних підсистем;
- оцінка ефективності системи управління персоналом через ступінь реалізації поставлених організаційних цілей.

На базі проведеного аналізу виділено наступні принципи ефективності управління персоналом (табл. 1.).

Таблиця 1. Принципи ефективності управління персоналом

№	Принцип	Зміст
1	2	3
1	Принцип науковості	Основою для розробки та впровадження є досягнення науки у галузі оцінювання ефективності управління персоналом, з врахуванням законів суспільного виробництва
2	Принцип прогресивності	Відповідність системи оцінювання передовим вітчизняним та зарубіжним аналогам

<i>Продовження табл. 1</i>		
3	Принцип об'єктивності	Вибір найбільш раціонального механізму оцінювання для отримання максимально об'єктивних результатів
4	Принцип прозорості	Система оцінювання повинна мати концептуальну єдність, бути доступною всім зацікавленим сторонам
5	Принцип простоти	Уникнення невиправданої складності зі збереженням необхідної повноти та об'єктивності результатів
6	Принцип економічності	Використання найбільш економічно доцільної технології проведення оцінювання для отримання необхідних результатів
7	Принцип гнучкості (адаптивності)	Гнучкість системи оцінювання в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, а також цілей підприємства, що змінюються
8	Принцип системності (комплексності)	Можливість оцінювання на всіх рівнях управління та врахування всіх необхідних чинників
9	Принцип універсальності	Можливість широкого практичного застосування в різних організаціях
10	Принцип цілеспрямованості	Дотримання чіткого взаємозв'язку цілей підприємства з цілями оцінювання та кінцевими результатами

З метою більш повного розкриття поняття «ефективність управління персоналом» розглянемо її **види**.

Найбільш поширеною є класифікація, згідно з якою ефективність управління персоналом виступає в двох видах: економічна і соціальна.

Економічна ефективність визначається певними результатами, отриманими від управлінської діяльності, при мінімальних витратах. Але, оскільки останнім часом науковці і практики вважають персонал цінним ресурсом, то витрати повинні бути не мінімальні, а оптимальні [19].

Соціальна характеризується рівнем задоволеності інтересів зацікавлених сторін, визначається, здебільшого, ступенем досягнення індивідуальних цілей, соціально-психологічним кліматом в колективі, умовами праці тощо. Специфіка цього виду ефективності полягає в труднощах з кількісним вимірюванням її рівня.

Ці види тісно пов'язані між собою, тобто підвищення соціальної ефективності є слідством зростання економічної ефективності.

Л. Балабанова та О. Сардак окрім зазначених видів виділяють ще й організаційну ефективність, яка «оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства» [3].

Н. Гавкалова доповнює економічну, соціальну, організаційну ефективність ще двома видами: інноваційно-інвестиційною та ефективністю інтелектуалізації праці [4].

С. Апенько зазначає, що ефективність буває потрібна, цільова, економічна та комерційна [2]. Потребна, на її думку, тісно сполучена з соціальною ефективністю, оскільки виражає ступінь відображення потреб персоналу в цілі або в результаті. Вона також пов'язана з цільовою ефективністю через цілі, що виражають потреби сторін. Тісно пов'язані між собою економічна і комерційна ефективність. Але на відміну від економічної, комерційна відповідає інтересам підприємства в конкурентному середовищі.

Н. Григоренко [5] виділяє окрім економічної, організаційної та соціальної ефективності, ще соціально-психологічну, індивідуально-професійну ефективність, останні два види дуже тісно пов'язані з соціальною ефективністю.

На думку О. Литвина [12] ефективною є та система управління персоналом, діяльність якої відображає цільову, організаційну, функціональну і соціальну характеристики управління персоналом.

І. Журавльов [9] та І. Анісімова [1] поділяють ефективність системи управління персоналом на зовнішню, ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей, та внутрішню, ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей.

В роботі [16] найбільш детально класифікована ефективність управління персоналом. В залежності від місця визначення, особливостей функціонування, цілей та методів оцінки системи управління персоналом автор розрізняє:

- ефективність системи управління персоналом або окремих функцій управління персоналом;

- фактичну, планову та передбачувану ефективність;

- соціально-економічну, потрібну та цільову;

- економічну, соціальну та психологічну;

- зовнішню та внутрішню;

- ефективність на рівні особистості, підрозділу або організації.

Проведений аналіз дозволив уточнити поняття «ефективність управління персоналом» - стан системи управління персоналом, який за рівнем досягнення короткострокових та стратегічних бізнес-цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам (рис. 1.).

Цілі	Баланс інтересів	Засоби
Ефективність управління персоналом		

Рис. 1. Зміст категорії «ефективність управління персоналом»

Висновки. Таким чином, при визначенні ефективності управління персоналом необхідно враховувати багатогранність змістовності її форм: економічна, цільова, соціальна. Тобто неможливо коректно визначити ефективність лише через співставлення витрат і результатів (економічна ефективність), оскільки, по-перше, не всі результати і витрати піддаються кількісному вимірюванню, а, по-друге між витратами і отриманням результату може бути часовий лаг. Окрім цього необхідно враховувати ступінь досягнення цілей підприємства (цільова ефективність), а також задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анисимова И.Е. Формирование системы аудита управления персоналом организации: автореф. дис. на соиск науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / И. Е. Анисимова. – Москва, 2012. – 23 с.
2. Апенько С.Н.Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. 2003. — № 10, с. 73—75.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. экон. наук: спец.08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 28 с.
5. Григоренко Н.В., Григоренко А. М. Аналіз підходів до оцінки ефективності управління персоналом // Управління розвитком. № 10 (107). – 2011. – с.88—90
6. Гриньова В. М. Оцінка якості функціонування системи управління у сфері малого підприємництва // Управління розвитком. № 20 (96). – 2010. – с.20—21
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник.- К.: Знання, 2004. - 535с.
8. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А. І. Данилюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №3,Т.1. – С. 112—115.
9. Журавлёв И.М. Снижение социальной напряженности как фактор эффективно-

- го управління персоналом організації: автореф. дис. канд. соц. наук: 22.00.08 [Електронний ресурс] / И.М.Журавлёв; ГОУ ВПО Московський державний технологический университет «Станкин» — Москва, 2010. — 20 с. — укр. Режим доступу: <http://www.stankin.ru/sciense/kandiddis.html>
10. Иванкина Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.
 11. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах / Є.Л. Крулько // Культура народів Причерномор'я. — 2010. — № 177. — С. 93-97.
 12. Литвин О.В. Механізми побудови оцінки соціально – економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — №2. — Т.1. – С.79 – 84
 13. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: 5 уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
 14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 312 с.
 15. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
 16. Одегов Ю.Г. и др. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
 17. Рачинський А.П. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади [Електронний ресурс] // Публічне адміністрування: теорія та практика. Електронний збірник наукових праць. — 2009. — Вип. 2 (2) / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e—journals/Patp/2009_2/09rapodv.pdf
 18. Симионов Р.О. Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 [Електронний ресурс] / Р.О.Симионов; ГОУ ВПО Московський державний технологический университет «Станкин» — Казань, 2008. — 20 с. — укр. - Режим доступу: <http://www.ksfei.ru/>
 19. Синявец Т.Д. Теоретические подходы к определению эффективности управления персоналом // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2005.№ 1. С. 90—96.
 20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. - 368 с.
 21. Ядранський Д.М. Трудовий потенціал – основний об'єкт обліку персоналу на рівні підприємства [Електронний ресурс] // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. Збірник. — Чернігів: ЧДТУ, 2011. — № 3(52). — 387 с. Режим доступу: http://www.drgene.ru/portal/ Soc_Gum/Vcndtu/2011_52/2.htm