

На оплату праці як на об'єкт бухгалтерського обліку в значній мірі мають вплив як зовнішні (фінансовий облік), так і внутрішні (управлінський облік) фактори. Врахування цих факторів є важливим моментом при формуванні облікової політики підприємства, оскільки у світовій і вітчизняній практиці має місце тенденція збільшення питомої ваги витрат на оплату праці в структурі витрат підприємства.

Найбільш важливою з погляду економічного інтересу для підприємства є внутрішня звітність, у зв'язку з тим з метою узагальнення даних обліку використання робочого часу структурними підрозділами виробничих підприємств та здійснення контролю за використанням фонду оплати праці на підприємствах розробляються внутрішні форми Звіту про використання робочого часу та форми Звіту з оплати праці. Також з метою формування звітної інформації для потреб управління розробляються інформаційні моделі формування звітної інформації щодо витрат на оплату праці відповідно до рівнів управління на підприємстві, в якій кожен попередній рівень являє собою інформаційну базу для наступного.

Застосування нормативного методу обліку витрат на виробничих підприємствах дасть можливість щоденно (щозміни) отримувати інформацію про використання праці працівників у цеху та на ділянках, визначати економію чи перевищити за відповідною статтею витрат.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>. – Назва з екрану.
2. Закон України «Про оплату праці» [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%FO>. – Назва з екрану.
3. Кодекс законів про працю України: [офіц. видання] / Верховна Рада України. – К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2004. – 160 с.
4. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: [навч. посіб.] / В.В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с.
5. 34 положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Положення про порядок бухгалтерського обліку окремих активів та операцій підприємств державного, комунального секторів економіки і господарських організацій, які володіють та/або користуються об'єктами державної, комунальної власності. – К.: КНТ, 2009. – 320 с.
6. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. – К., 2007. – 305 с.
7. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
8. Сук Л.К. Бухгалтерський облік: [навч. посіб.] / Л.К. Сук, П.Л. Сук. – [2-ге вид.]. – К.: Знання, 2008. – 507 с.

УДК 658.513(477)

С.М. НЕВМЕРЖИЦЬКА,
к.т.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну,
О.О. ПЕТРУСЕНКО,
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну

Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом

У статті розглянуто систему управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства і стратегією управління персоналом підприємства. Підвищення ефективності діяльності підприємства є основою стратегічного потенціалу, який впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Ключові слова: персонал, система управління, стратегія, цілі організації, модель управління, розвиток підприємства, потенціал.

В статье рассмотрена система управления персоналом во взаимосвязи со стратегией развития предприятия и стратегией управления персоналом предприятия. Повышение эффективности деятельности предприятия является основой стратегического потенциала, который влияет на его конкурентоспособность, определяет направления последующего развития.

Ключевые слова: персонал, система управления, стратегия, цели организации, модель управления, развитие предприятия, потенциал.

In the article control system by a personnel is considered in intercommunication with strategy of development of enterprise and strategy of management of enterprise a personnel. An increase of efficiency of activity of enterprise is basis of strategic potential, which influences on his competitiveness, determines directions of subsequent development.

Keywords: staff management system, strategy, organizational goals, model management, enterprise development potential.

Постановка проблеми. У статті здійснено аналіз проблем оцінки ефективності системи управління персоналом, розглянуто методи оцінки управлінської праці. Зроблено висновки щодо розвитку аналітичної роботи з оцінки управлінської праці.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає 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 обумовили 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 і 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 і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства незалежно від організаційно-правової форми має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Мета статті. Полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства. Аналіз існуючих проблем щодо оцінки ефективності системи управління персоналом та обґрунтування необхідності розвитку аналітичної роботи з оцінки управлінської праці.

Виклад основного матеріалу. Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір 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.

Оцінка ефективності управління персоналом заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по

службі, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність. Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, природно, критерії, що дозволяють провести таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно узятото керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

Аналіз публікацій у цій області дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них ефективність управління персоналом оцінюється виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція робить акцент на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно важкою задачею, оскільки навіть відповідних звітних показників доки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу.

При цьому представляється доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі С.В. Шекшня, пропонують здійснювати в декілька етапів [2]:

- оцінка досягнення цілей;
- оцінка компетенція;
- оцінка мотивації;
- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат.

Відзначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недорозуміння усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності, такий підхід ми бачимо в Д.С. Синка [3], залишаючи осторонь «людський фактор».

У сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим виникають питання про те, як слід найкращим чином організувати саме аналітичну роботу, коли і з якою частотою слід проводити оцінку, і хто повинен вести цю роботу?

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

Перш за все ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки слугуватиме кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

У даний час для багатьох вітчизняних підприємств, на жаль, характерний інший напрям. Або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, в кращому разі оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Таких як плинність персоналу, витрати на професійне навчання тощо. Розвитку цієї тенденції сприяє і поширене уявлення про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності, і практично ніяк на неї не впливають. Але узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці потенційно важливі показники сприяють ізоляції служби управління персоналом.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рисунку.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільше розповсюдження отримали кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись зі стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в таблиці.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління



Стратегія управління персоналом [2]

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства [1]

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати–результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати–результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально–психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на трьох різних рівнях:

- на рівні окремих працівників;
- на рівні органу управління;
- на рівні системи управління.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження так звані центри оцінки управлінського персоналу. Діяльність таких центрів полягає у виявленні за допомогою експертів і на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління. Центри оцінки можуть допомогти як просуванню управляючих працівників, так і підвищенню їх кваліфікації

Центри оцінки не вільні від недоліків, до яких, перш за все, відноситься висока вартість здійснення їх програм. Крім того, вживані оцінки не гарантують відсутність помилок. Так, деякі американські фірми застосовували додаткові методи, такі як використання «мовного консультанта», що допомагало випробуваному самому визначати пропуски в своїй підготовці.

Висновки

Таким чином, аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована різними способами. Зрозуміло, представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій.

Кажучи про оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Дуже багато залежить від їхнього персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижчій посаді, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально–економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Ці та інші критерії, на наш погляд, мають бути покладені в основу при дослідженні ефективності управління персоналом.

Оцінка ефективності як система процедур є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в достатньо конкретному значенні якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

Список використаних джерел

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
2. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
4. Горецькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
6. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 220 с.