

УДК 005.95:005936.3

*О.П. Стрельбіцька, аспірант, ДВНЗ «КНЕУ
імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Проведено аналіз чинників, що впливають на організацію ефективного управління персоналом підприємства. Теоретичне значення класифікації таких чинників полягає в тому, що вона дозволяє більш повно розкрити природу продуктивності праці, визначити співвідношення між зовнішніми та внутрішніми чинниками, виявити особливості в дії окремих чинників із урахуванням специфіки кожного напрямку діяльності підприємства на ринку.

Ключові слова: *ефективність управління персоналом, продуктивність праці, організація праці, оцінка мотивації, виробіток, трудомісткість.*

Цілеспрямовані зміни системи управління персоналом і перехід її в нову якість, що відповідає вимогам ринку, складають розвиток системи організації управління персоналом.

Розглядаючи питання про оцінку ефективності організації управління персоналом, слід зазначити, що в останні роки робота з цієї тематики проводилася як науковими організаціями, так і окремими науковцями, а саме: Д. П. Богинею, Т. В. Березовським, Л. Б. Герасимовим, А. В. Гольфа, О. В. Грішновою, І. Гушніною, Е. А. Добролюбовим, П. Друкер, В. М. Жуковським, Н. Масовим, Й. С. Завадським, В. Р. Весніним та ін.

Ефективно управляти персоналом – це значить домагатися високих результатів при менших витратах праці, часу, коштів. А для того, щоб судити, наскільки система управління персоналом ефективна, необхідно виробити методику оцінки, що дозволяє визначити справжню ситуацію на підприємстві в галузі управління персоналом, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

При оцінці ефективності організації управління персоналом слід враховувати витрати на досягнення поставлених цілей, реальна ефективність управління персоналом може бути визначена тільки через зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами.

Ефективність управління персоналом підприємств досягається приведенням у повну відповідність до вимог ринку праці, що існують на підприємстві цілей, форм, методів, процедур роботи з персоналом, зміною цілей, функцій і завдань, а також структур служб організації. Але головна відмінність ефективності управління персоналом полягає в тому, що використовується потенціал особистості працівника, потенціал команди і цілісний соціально-корпоративний потенціал (культура, ділове спілкування тощо).

А. С. Большаков та В. І. Михайлов довели, що організаційний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації та контролем результатів за допомогою цілей і завдань, а не контролем за поведінкою за допомогою правил та програм), зосереджений на таких ключових принципах:

- необхідно робити акцент на навколишньому середовищі, в якому живе організація;

- організацію потрібно розуміти в термінах взаємозалежних – всередині – і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми і аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем. Популярний спосіб аналізу – визначення набору ключових потреб, що організація повинна задовольнити для власного виживання;

- між підсистемами необхідно створювати рівновагу і усувати дисфункції [1].

Характеристика умов ефективності і особливих труднощів в рамках організаційного підходу представлені в табл. 1.

Таблиця 1.

Особливості організаційного підходу до ефективного управління персоналом підприємства [1]

Умови ефективності	Особливі труднощі
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем.	Не враховується соціальність організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань.
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей.	Перетворення людей у ресурс, яким потрібно розвиватися, на шкоду праву особи на вільний вибір.
Погляд на організацію, з точки зору взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів.	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому.
Виділення різних підсистем організації.	Припущення про те, що працівники повинні задовольняти всі свої потреби через організацію.
Облік природних можливостей в процесі інновації.	Небезпека впасти в «соціальний дарвінізм».
Підвищена увага до «екології» всередині і міжурядових взаємодій.	Відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу.

Подолання протиріч, характерних для організаційного підходу до управління, виступає в якості методологічної основи підвищення ефективності управління персоналом.

Подання про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. Якщо раніше багато менеджерів розглядали себе, в першу чергу, як людей, які створюють структури і посадові інструкції та координують діяльність схеми мотивування, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, які здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток певного змісту [2].

Гуманістичний підхід дозволяє також інтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем в тому напрямку, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власних уявленнях про себе і свою місію. Розробка стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навиків, але й зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

Оцінка ефективності організації управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу підприємством. Для цього необхідно знати, як вона повинна здійснюватися, в якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу, який, нарешті, її дійсний психологічний зміст.

Ефективність організації управління персоналом багато в чому залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з персоналом. Що стосується методологічного змісту оцінки ефективності управління персоналом, то в даний час поки що немає загальноприйнятої методики оцінки, і тут виникає ряд питань щодо вибору набору та характеру процедур, їх послідовності та техніки виконання: яким повинен бути цей набір і наскільки він достатній для виявлення професійних, ділових і особистісних характеристик; якою має бути методика і техніка їх виконання для того, щоб задум був адекватно відображений в організації і технології проведення всього процесу діагностики та оцінки.

Як показує аналіз наукових робіт, що відображають розглянуту проблему, спроба усунення недоліків будь-якої методики оцінки ефективності управління персоналом неминуче призводить до появи нових. Це говорить про те, що, очевидно, слід відмовитися від спроб розробки деякої ідеальної методики, що дозволяє дати абсолютно точні оцінки.

Крім того, на наш погляд кількісні оцінки є, необхідною, але недостатньою умовою, оскільки аналіз ефективності організації управління персоналом є не самоціллю, а лише засобом для обґрунтування прийняття управлінських рішень.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом і для співвідношення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства. Оцінка ефективності управління персоналом заснована, перш за все, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статевовікові характеристики, медичні та психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Така оцінка повинна здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатна спонукати керівника вносити до нього необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування у формі безперервного зворотного зв'язку.

Аналіз публікацій в цій галузі дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності організації управління персоналом. Відповідно до першої з них ефективність управління персоналом оцінюється на основі органічної єдності управління та надання послуг, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність надання послуг не визначається. Друга концепція робить акцент на визначення внеску управління персоналом в ефективність надання послуг.

Кількісна оцінка цього вкладу є надзвичайно важке завдання, тому що навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом підприємств дотримуються першого підходу.

При цьому доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність надання послуг, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні сільськогосподарського підприємства) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показують ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом – підбору, навчання тощо.

Такий підхід, зокрема, ми бачимо у А. Бравермана і А. Сауліна. Для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкту, вони пропонують об'єднати в процесі аналізу ефективності управління персоналом найбільш значущі економічні показники в один інтегральний показник [3, с. 108].

С. В. Шекшня оцінку ефективності управління персоналом пропонує здійснювати кількома методами:

- оцінка досягнення цілей;
- метод оцінки компетенції;
- оцінка мотивації;

- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат [4, с. 18-24].

Т. В. Вершініна стверджує, що оцінка ефективності управління персоналом проводиться по більшій мірі суб'єктивно [5]. На наш погляд, це має місце з двох причин: через відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки, і з-за нерозуміння усієї важливості такої оцінки.

Т. П. Зінченко, К. А. Раїцький показали, що найбільш загальним і універсальним показником, який відображає ефективність організації управління персоналом підприємства, виступає продуктивність праці персоналу.

Продуктивність праці – це показник ефективності обсягу реалізації послуг, що вимірюється кількістю продукції, створеної в сфері послуг одним працівником. В економічній практиці розрізняють продуктивність праці працівника, продуктивність праці підприємства, продуктивність праці в галузі і суспільну продуктивність, що представляє собою сукупну продуктивність усіх галузей економіки країни [6].

Важливим показником ефективності праці є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці. Це співвідношення називається рентабельністю праці, або точніше – рентабельністю сумарних витрат на персонал, і в загальному випадку визначається за формулою:

$$R_i = \frac{D_i - Z_i}{Z_i}, \text{ або } R_i = \frac{P_i}{Z_i}, \quad (1)$$

де R – рентабельність праці;

D – створена цією роботою вартість;

Z – витрати на організацію цієї роботи;

P – прибуток від цієї праці.

Індекс j означає, що всі ці показники мають стосуватися одного і того ж (наприклад, j того) виду праці.

Різноманітність підходів до визначення результату праці та оцінки розмірів використаного персоналу зумовили формування системи показників продуктивності праці.

В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням персоналу сільськогосподарського підприємства.

Отже, продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, і кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку.

Залежно від прямого або зворотного співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Найбільш розповсюдженим показником продуктивності праці працівників підприємства є виробіток.

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, яка визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу і розраховується за формулою:

$$B = \frac{V}{T}, \quad (2)$$

де B – виробіток;

V – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

T – витрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

У плануванні і аналізі продуктивності праці використовуються також обернені показники продуктивності праці, які характеризують трудомісткість діяльності.

Трудомісткість – це зворотний показник рівня продуктивності праці, яка характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) і розраховується за формулою:

$$TM = \frac{T}{V} \quad (3)$$

Між зниженням трудомісткості і підвищенням продуктивності праці в результаті зниження трудомісткості існує така залежність:

$$a = \frac{100 b}{100 - b} \quad (4)$$

де a – підвищення продуктивності праці, %;

b – зниження трудомісткості, %.

Фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці [7].

До групи організаційно-економічних факторів зростання продуктивності праці належать прогресивні зміни в організації праці та управління підприємствами. До них відносяться: вдосконалення структури апарату управління та систем управління, повсюдне впровадження та розвиток автоматизованих систем управління; поліпшення матеріальної, технічної та кадрової підготовки персоналу, удосконалення організації управління персоналом; вдосконалення розподілу і кооперації праці, розширення сфери суміщення професій і функцій, впровадження передових методів і прийомів праці, впровадження прогресивних норм і нормативів праці; поліпшення умов праці та відпочинку, удосконалення систем матеріального стимулювання [8].

Підвищити продуктивність праці можливе також за рахунок резервів (невикористаних можливостей).

Під резервами росту продуктивності праці Е. І. Комаров вбачає об'єктивну можливість збільшення обсягів продукції, яка виготовлена на одиницю часу за певних витратах живої праці, або зменшення витрат часу на одному підприємстві в порівнянні з максимально можливими.

Резерви зростання продуктивності праці – це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що невикористані. Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Таким чином, використання резервів зростання продуктивності праці – це процес перетворення можливого в дійсне.

Оскільки резерв – це фактично відрізок фактора, можливий для використання в конкретний момент часу, то резерви зростання продуктивності праці класифікують так само, як і фактори. Основне значення для економіста і менеджера в зв'язку з цим має класифікація внутрішньогалузевих резервів і факторів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Резерви підвищення продуктивності праці безмежні, як і науково-технічний прогрес, удосконалення організації виробництва, праці та управління. Тому, в кожен конкретний період необхідно використовувати ті резерви, які дають максимальну економію праці при мінімальних витратах [8, с. 39-40].

Представляє практичний інтерес визначення загального приросту доходу з виділенням приросту, отриманого за рахунок зростання продуктивності праці (виробітку) працівників і за рахунок зміни середньої облікової чисельності працівників за кожний наступний рік у порівнянні з попереднім роком, що можна представити у вигляді наступних формул:

$$\Delta Q = Q_i - Q_{i-1}, \quad \Delta Q_W = (W_i - W_{i-1}) * T_i,$$

$$\Delta Q_T = (T_i - T_{i-1}) * W_{i-1}$$

де ΔQ_T – зміна обсягу загального доходу внаслідок зміни середньої облікової чисельності працівників;

ΔQ_W – зміна обсягу загального доходу внаслідок зміни середнього виробітку на одного працівника;

W_p, T_i – середній виробіток і середня фактична чисельність працівників за звітний період;

W_{i-1}, T_{i-1} – середній виробіток і середня фактична чисельність працівників за попередній період.

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємств визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал фірми використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей. І було б помилкою будувати умовиводи про діяльність керівника, ґрунтуючись на якихось особливих, притаманних тільки їй характеристиках.

Говорячи про оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку служби управління персоналом. Дуже багато залежить від персоналу, якщо працівники відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи не нижче займаної посади, знають передовий вітчизняний та зарубіжний досвід підприємництва та комерційної діяльності фірми і технології виробництва.

Оцінка організації ефективного управління персоналом, як система процедур, є рефлексивним засобом, що допомагає керівникові побачити і оцінити:

- по-перше, якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема;
- по-друге, ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потреба в навчанні з метою підвищення результативності роботи.

Можна погодитися з С. В. Андрієнком, який визначив, що загальні підходи до управління продуктивністю праці та конкурентоспроможністю продукції підприємства полягають у наступному:

- ефективність сучасного підприємства визначається, в першу чергу, продуктивністю праці керівників різних рівнів;
- продуктивність праці розглядається як ступінь ефективності виконання деяких конкретних операцій, вирішення локальних завдань, що стоять перед даною групою;
- мета кожного підрозділу, групи узгоджуються з загальними стратегічними завданнями підприємства;
- організацію праці і систему мотивації конкретної групи працівників необхідно прив'язувати до загальних результатів діяльності підприємства;
- вимірювання продуктивності праці починається з виявлення результату;
- вимірювання продуктивності праці повинні здійснюватися за активної підтримки працівників даної ланки [9, с. 151-152].

Щоб ефективно управляти персоналом підприємств, необхідно знати механізм функціонування процесу що вивчається, всю систему факторів, що викликають його зміну, а також засоби впливу на ці фактори. Отже, можна говорити про певний механізм функціонування системи управління персоналом підприємств і про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про певну технологію роботи з персоналом.

Організація ефективного управління персоналом багато в чому визначається особистісними та професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, що постійно змінюється.

Список використаних джерел

1. Большаков А. С. Современный менеджмент : теория и практика / Большаков А. С., Михайлов В. И. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
2. Сотников С. Л. Управление карьерой: учебное пособие / Сотников С. Л. – М.: ИНФРА -М., 2001. – 458 с.
3. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий / Браверман А., Саулин А. // Вопросы экономики. – 1998. – № 6. – С. 106-109.
4. Шекшня С. З. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / Шекшня С. З. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 352 с.
5. Вершинина Т. В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих / Вершинина Т. В. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 2002. – 112 с.
6. Зинченко Т. П. Экономика предприятия / Зинченко Т.П., Раицкий К. А. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 693 с.
7. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / Грішнова О., Шпирко О. // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 4. – С. 3-9.
8. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Комаров Е. И. // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38-41.
9. Андриенко В. Н. Модели реинжиниринга систем управления / Андриенко В. Н. – Донецк : ДонНУ, 2001. – 255 с.

Annotation. *The analysis of factors which influence on organization of effective management of enterprise a personnel is conducted. The theoretical value of classification of such factors consists in that it allows more fully to expose nature of the labour productivity, define correlation between external and internal factors, to find out features in the action of separate factors with the account of specific of every direction of activity of enterprise at the market.*

Key words: *efficiency of management a personnel, labour productivity, organization of labour, estimation of motivation, making, labour intensiveness.*