

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5547583>

Баценко Л.М.,
*к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Сумський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2859-4448>*

Шевченко М.А.
*студент, здобувач
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр,
факультет економіки та менеджменту,
Сумський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4985-5053>*

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

JEL Classification: M1
SECTION “ECONOMICS”: Економіка

Анотація. У статті розглядаються ключові показники ефективності управління персоналом. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Окреслено, що поточна практика управління персоналом враховує, що фундаментальні зміни відбулися в зв'язку з соціальною трансформацією і реформою праці, центральної організаційної реформою і поліпшенням соціального розвитку. Неефективне управління персоналом є наслідком неефективних посадових осіб на підприємствах та причини деформації суспільства і сфери праці. Відсутність застосування складних і комплексних методів, використовуваних для підвищення ефективності управління персоналом для вирішення проблем актуалізували вибір теми дослідження. Наголошено, що без розуміння візуалізації системи не так вже й складно оптимізувати багатофункціональні аспекти стійкості і економічних функцій системи, а також підвищити ефективність управління персоналом як основу для прийняття конструктивних управлінських рішень. Питання поліпшення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи керівництва персоналом залишається не достатньо дослідженим. Напрями та пристрої підвищення ефективності управління персоналом потребують наукового і прикладного опрацювання. Акцентовано, що перехідний період, пов'язаний з послідовною демократизацією колишньої, суворо адміністративної та технократичної системи економічного управління (шляхом ігнорування людського фактору у вирішенні проблем ефективної роботи підприємств) вимагає знайти відповідний механізм впливу персоналу в управлінні організацією «за призначенням». Визначено, що стратегія створення концепції управління реформування суспільства в Україні полягає у органічному поєднанні взаємодії трьох сфер суспільства (економічної, духовної, політичної), концептом слугує цілеспрямоване управління людськими ресурсами, як суб'єкт, відповідно, соціально-економічне, соціально-культурне та соціально-політичне управління.

Ключові слова: персонал, ефективність управління, методичні підходи, плинність персоналу, оцінювання, підхід.

Annotation. The article deals with the key performance indicators of personnel management. The study aims to deepen the theoretical provisions, analyze of practical aspects to improve the effectiveness of personnel management at the enterprise. We determined that the current personnel management practice considers that the fundamental changes occurred due to social transformation and labor reform, central organizational reform and improvement of social development.

Ineffective personnel management is a consequence of ineffective officials in enterprises and the cause of society's deformation and labour field. The lack of application of complex and comprehensive methods used to improve the effectiveness of personnel management to solve problems actualized the choice of the research topic. We noted that without understanding the visualization of the system is not so difficult to optimize the multifunctional aspects of sustainability and economic functions of the system, as well as improve the effectiveness of personnel management as a basis for constructive management decisions. The issues of improving methodological approaches, algorithms, practical tools for identifying the effectiveness of the personnel management system remain under-researched. Directions and devices to improve the effectiveness of personnel management require scientific and applied treatment. We emphasized that the transition period associated with the consistent democratization of the former, strictly administrative and technocratic system of economic management (by ignoring the human factor in solving the problems of adequate performance of enterprises) requires finding an appropriate mechanism for the impact of personnel in the management of the organization "as intended". We determined that the strategy of creating the concept of management reform of society in Ukraine is in the organic combination of interaction between the three spheres of society (economic, spiritual, political), the concept is purposeful management of human resources, as the subject, respectively, socio-economic, socio-cultural and socio-political management.

Keywords: personnel, management efficiency, methodological approaches, personnel turnover, evaluation, approach.

Вступ

Управління персоналом - це набір всіх управлінських рішень та діяльність, безпосередньо пов'язана з організацією впливу на людей через систему взаємопов'язаного організаційно-економічного та соціального заходів, спрямовані на створення нормального розвитку та використання трудового потенціалу на рівні підприємства [10]. Управління персоналом, як система виконує наступні завдання: проведення екзаменаційних завдань для виявлення здібностей персоналу для виконання певних функцій виробництва та управління; визначення матеріальних та нематеріальних можливостей підприємства на розвиток персоналу; розробка та впровадження програм адаптації персоналу; проведення первинного професійного навчання, професійна підготовка, підвищення кваліфікації; визначення професійних здібностей персоналу з подальшим плануванням їх кар'єри; розробка та впровадження програм розвитку персоналу; регулювання відносин між колективами працівників, профспілками та керівництвом; створити сприятливі умови для гармонійного розвитку працівників. Перехідний період, пов'язаний з послідовною демократизацією колишньої, суворо адміністративної та технократичної системи економічного управління (шляхом ігнорування людського фактору у вирішенні проблем ефективної роботи підприємств) вимагає знайти відповідний механізм впливу персоналу в управлінні організацією «за призначенням». Завдання організації управління є особливо гострим. Підприємства створюють абсолютно нові систем управління або вносять зміни в уже існуючі. Питання поліпшення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи керівництва персоналом залишається не достатньо дослідженим.

Управління підприємством в контексті економічної глобалізації призводить до розробки нових підходів для підприємств[2]. Питання виокремлення ключових показників ефективності управління персоналом досліджувало значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених. Проблеми ризик-орієнтованого управління як соціальної інновації у забезпеченні економічної безпеки висвітлені у праці Петрової І.Л. [1]; детально описують систему управління розвитком персоналу підприємства Морозов О. Ф., Гончар В. О. [2]; Чавичалова І. І.[3] детально та схематично описує методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Необхідно виділити також роботи Крушельницької О. В., Мельничук Д. П.[4] та Шершньова З.Є. [5], Мороза О. С. [7], Данюк. В.М. [8] Баценко Л.М., Гончаренко О.В. [10] та ін., у яких автори описують першооснови та сучасні тенденції управління людськими ресурсами, персоналом та стратегічне управління загалом, описують глобальні пріоритети, надають до розгляду дороговкази підвищення управління персоналом на підприємстві. Оскільки ключовим показником та фактором успіху є величина витрат, питання управління стає особливим актуальним. Тому необхідність вибрати кращий варіант управління в системі розвитку персоналу підприємства визначає необхідність подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління. Ефективність є однією з основних характеристик результативності управління підприємством, що вимагає його детального вивчення.

Мета дослідження - поглибити теоретичні положення, проаналізувати практичні аспекти та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Відповідно до поставленої мети в статті ставляться такі наукові та практичні завдання: виявити, діагностувати ефективність управління на підприємстві; розробити пропозиції, щоб поліпшити ефективність управління персоналом на підприємстві. Об'єкт дослідження статті – процеси управління персоналом.

Результати

Методи управління персоналом називаються способами впливу команд та окремих працівників задля координації своєї діяльності у виробничому процесі. Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи зосереджені на таких мотивах поведінки, як сприймається потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації тощо. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-якого регуляторного та адміністративного Закон підлягає обов'язковій реалізації[5]. Адміністративні методи характеризуються їх дотриманням правових норм, що діють на певному рівні уряду, а також правил та правил вищих органів влади. Економічні та соціально-психологічні методи є непрямими в природі управлінського впливу. Ви не можете розраховувати на автоматичну дію цих методів, важко визначити силу їх впливу та остаточного ефекту. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальна стимулювання колективів та окремих працівників. Ці методи базуються на використанні економічного механізму. Соціально-психологічні методи управління в свою чергу базуються на використанні соціального механізму (система відносин у команді, соціальні потреби тощо). Всі види методів органічно взаємопов'язані. У економічному аспекті трансформація системи управління персоналом повинна забезпечувати ефективність на основі безперервного технічного та організаційного вдосконалення організації[3]. У соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом повинні бути спрямовані на максимізація використання та розвитку навичок працівників організацій, а також створити сприятливу психологічну атмосферу. Ці економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки зосередження уваги на розвиток здібностей та створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує розвиток самої організації. Перший етап підготовки до трансформації повинен бути створення нової системи цінностей, ідеології, організаційної культури, стилів управління змінами та принципами мотивації[7]. На цій підставі

розроблені нові процедури управління. Таким чином, основні етапи підготовки перетворень у сфері управління персоналом характеризуються схемою (рис.1):



Рис. 1. Основні етапи підготовки перетворень систем управління персоналом

Джерело: власна розробка авторів

Зміст роботи на кожному етапі значно залежить від характеристик підприємства та навколишнього середовища. Перший етап (переоцінка цінностей, формування стилів управління) в даний час значно ускладнюється нестабільності політичної ситуації, відсутність ідеології, яка буде визнана більшістю населення. Тому, розвиваючи концепцію управління українською організацією, насамперед, доцільно зосередити увагу на двох загальних категоріях: 1) дисципліна ; 2) творчість. Якщо ми розглянемо систему вартості організації з точки зору оптимізації управління персоналом, вимоги дисципліни та порядку стосуються системи обмежень, в яких повинен діяти будь-який працівник. Критерієм оптимальності в цьому підході є максимізація творчих здібностей персоналу [4]. Творчість є найважливішим ресурсом, що забезпечує ефективну роботу організації. Тому в системі принципів управління персоналом всіх передових фірм, умови та мотивація творчої діяльності мають першорядне значення. Для створення умов для творчих здібностей всіх працівників необхідно в системі вартості організації, щоб забезпечити перехід від типового авторитарного стилю до управління участю, в якому роль лідера є головним чином здатність використовувати творчий потенціал команда. Структури управління персоналом повинні змінюватися відповідно до змін у системі значень та стилю управління. Процедури управління персоналом організації повинні відображати зміни в структурі вартості цінностей компанії та структури управління. Перш за все, це стосується змін стилів управління. Відмова від авторитарного керівництва означає нові форми відносин між лідерами та підлеглими; Нові методи зустрічей, контролю, оцінки та мотивації персоналу. Щоб адаптувати організацію до досягнень технічного прогресу, необхідно оптимізувати процедури підготовки персоналу. Суть цього завдання полягає у виборі навчальних програм та методів навчання, в яких заданий результат (уява, знання, навички) досягається з мінімальними загальними витратами. Перш за все, необхідно встановити початковий рівень параметрів, що характеризують кваліфікацію працівників. Для цього використовуються тести, які дозволяють якісно оцінювати знання та навички працівників по відношенню до того, що вони повинні робити в запланованому періоді. Початкові значення кваліфікаційних параметрів порівнюються з параметрами, необхідними для майбутньої роботи. Виявлені невідповідності між початковими та необхідними рівнями можуть бути усунені за допомогою різних навчальних програм. Кожен з них відповідає певній вартості реалізації. Для практичного вибору навчальних програм доцільно розвивати витрати на певний етап-модуль

навчання. Час та вартість його реалізації залежать від використовуваних технічних засобів, методів навчання, а також кваліфікації вчителів. Будь-яка навчальна програма може бути зведена до набору типових моделей. Після їх розробки, складання оптимального навчального плану буде комбінаторна проблема, яка може бути вирішена методами динамічного програмування. Управління будь-якою організацією як соціального об'єкта різного масштабу та профілю поділяється на два типи: управління організацією, з урахуванням його взаємодії з зовнішнім середовищем та управління людьми (персоналу), що працює в організації. Очевидно, як де-актуалізація першого виду управління організацією на етапі економічної стабілізації, проблема управління людьми стане більш актуальною. Причиною є те, що в кінцевому підсумку є конкурентоспроможність продукції, їх низька вартість та висока якість з усією енергією виробництва вирішує високопродуктивну, якісну роботу працівників усіх категорій. До недавнього часу ми не змогли організувати таку роботу. Зрозуміло, що в рамках стратегічного управління необхідно радикально вирішити цю проблему найближчим часом. Але для цього необхідно знайти цей інструмент, який дозволить об'єднатися у формі невіддільним вузлом цілям та результатами на практиці реалізувати потужну цільову мотивацію активної роботи персоналу - обох керівників, так і звичайних співробітників. Такий інструмент - це оцінка трудової діяльності, яка, за словами західних вчених та практиків, є «не додатковою мірою, а основною ланкою управління персоналом». Організації існують для досягнення своїх цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно працює організація, тобто наскільки ефективно вона використовує ресурси у своєму розпорядженні. І ефективність організації в цілому складається з ефективності кожного з організаційних ресурсів, включаючи кожного працівника (рис. 2).



Рис 2. Елементи управління ефективністю персоналу

Джерело: власна розробка авторів

Природно, що співробітники організації виконують свої виробничі обов'язки по-різному - будь-яка організація має своїх лідерів, сторонніх та середніх селян. Однак, щоб зробити цю диференціацію, необхідно мати єдину систему регулярної оцінки ефективності кожного працівника своїх робочих функцій. Ця система підвищує ефективність управління персоналом організації через позитивний вплив на мотивацію працівників. Зворотній зв'язок має благотворний вплив на мотивацію працівників, що дозволяє їм коригувати свою поведінку на робочому місці та досягти підвищеної продуктивності; планування професійного навчання. Оцінка персоналу дає можливість

виявляти недоліки у кваліфікаційному рівні кожного працівника та надавати заходи для їх виправлення; професійний розвиток та планування кар'єри. Оцінка працівників розкриває свої слабкі та сильні професійні якості, що дозволяє підготувати окремі плани розвитку та ефективно планувати кар'єру; прийняття рішень щодо винагороди, просування, звільнення.

Регулярна та систематична оцінка працівників надає керівництву організації можливість прийняти обґрунтованих рішень про збільшення заробітної плати (винагорода кращих працівників має мотивуючий вплив на своїх колег), просування або звільнення. В останньому випадку наявність задокументованої інформації про систематичне незадовільне виконання своїх обов'язків за допомогою звільненого працівника сильно полегшує позицію організації у випадку судового розгляду[9]. Вищезгадані переваги, отримані організацією, використовуючи систему оцінки персоналу, реалізуються найбільш повноцінно з об'єктивності оцінки, відкритість її критеріїв, суворой конфіденційності результатів, активної участі працівника. Дотримання цих принципів досягається через:

- універсальність системи оцінки. Відділ HR розробляє єдину систему оцінки для всієї організації та забезпечує те ж саме розуміння та застосування цієї системи у всіх відділах;
- становлення стандартів та норм оцінки. Для цього організація повинна визначити, що визначає успіх роботи в цій позиції, тобто визначити критичні чинники. З цією метою застосовується метод аналізу робочих місць, що складається з ретельного дослідження функцій, що виконується певною позицією працівником та розподілом, серед них найважливіше з точки зору досягнення встановлених цілей до її вибір методів оцінки.

Щоб ефективно оцінити роботу працівника, необхідно легко використовувати, надійно та точно характеризувати критичні фактори оцінки. Обидва кількісні показники (час, продуктивність, витрати тощо) та якісні характеристики, надані особою, що здійснюють оцінку - «добре», «погано», «вище середнього», тощо, можуть бути використані як оцінки. Природно, кількісні оцінки в основному як з точки зору їх точності, так і об'єктивності стосовно оціненого працівника. Однак у реальному житті не завжди можна використовувати кількісні оцінки багатьох позицій, тому організації часто змушені використовувати суб'єктивні оцінки. Сповненим труднощів є процес створення системи оцінки, яка була б однаково збалансована з точки зору точності, об'єктивності, простоти та ясності, тому нині є кілька систем оцінки персоналу, які мають свої переваги та недоліки, але найпоширенішим є певні системи сертифікації персоналу.

Висновки

Перехідний період, пов'язаний з послідовною демократизацією колишньої, суворой адміністративної та технократичної системи економічного управління (шляхом ігнорування людського фактору у вирішенні проблем ефективної роботи підприємств) вимагає знайти відповідний механізм впливу персоналу в управлінні організацією «за призначенням». Стратегія створення концепції управління реформування суспільства в Україні полягає у органічному поєднанні взаємодії трьох сфер суспільства (економічної, духовної, політичної), концептом слугує - цілеспрямоване управління людськими ресурсами - як суб'єкт, відповідно, соціально-економічне, соціально-культурне та соціально-політичне управління. Центральна ланка управління персоналом є основною рушійною силою всього механізму, тобто системою оцінювання персоналу, ядро якого є об'єктивною оцінкою продуктивності. Достеменно відомо, що відсутність такої оцінки - «біле місце» у системі мотивації активної роботи працівників усіх категорій, причиною домінування вирівнювання тенденцій у розподільчих відносинах. Організації періодично оцінюють своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи. Численні розвідки актуалізують, що організована систематична оцінка персоналу позитивно впливає на професійне розвиток та особистісне зростання працівників, а отже, ефективність управління персоналом лише зростатиме. Основні вимоги щодо створення системи для оцінки виконання працівників обумовлені

необхідністю підключення стратегічних цілей всієї організації з цілями груп (одиниць) та фізичних осіб, а також фундаментальність створення універсальної основи для об'єктивності цієї системи. Також, система оцінки повинна базуватися на таких визначальних особливостях українського менталітету як демократію відносин, колективізму та взаємної допомоги. Основною метою системи оцінки персоналу повинно бути усунення таких особливостей менталітету трудових відносин як безвідповідальності, презирство до робочого часу, відсутність «послуху закону», інерція, відсутність ініціативи тощо, водночас, забезпечуючи мотивацію діяльності. На практиці, ступінь витрат, є індикатором ефективності системи управління персоналом організації, як і робота кафедри управління персоналом задля досягнення чітко визначених цілей організації. Нова парадигма цілеспрямованого управління «за результатами» повинна бути метою подальшого дослідження вітчизняних науковців-менеджерів, які розвивають концепцію управління виходу із кризи суспільства та економіки на основі цільового управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Петрова І. Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2020. № 3 (59). С. 224-229
2. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 17.03.2018)
3. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. № 1. С. 41-44.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор. 2010. 428 с.
5. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2015. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
7. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
8. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
10. Баценко Л.М., Гончаренко О.В., Шляхи підвищення управління персоналом на підприємстві. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-пр. конф., (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 392- 394.