

УДК 331.108.2

О. М. СИНІГОВЕЦЬ, А. С. ТВЕРДОХЛЄБОВА
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективна система управління персоналом надає можливість керівникам досягати поставлених цілей підприємства, впроваджувати інноваційні технології, що призведе до підвищення фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства. Метою статті є дослідження проблеми формування ефективної системи управління персоналом. Дослідження проведено на основі монографічної літератури, інтернет-ресурсів, статей, навчальних посібників вітчизняних та зарубіжних авторів. Узагальнено теоретичні засади сутності та характеристик системи управління персоналом, проаналізовано поняття «ефективна система управління персоналом». Розглянуто проблему ефективного управління людськими ресурсами на підприємствах, виходячи з тенденцій розвитку світового менеджменту. Досліджено теоретичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Розглянуто методику оцінки ефективності системи управління персоналом, засновану на виборі критеріїв ефективності роботи економічної, соціальної та організаційної підсистем комплексної системи. Оцінка ефективності як система процедур є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити якість системи управління персоналом в цілому і ті недоліки, які слід в процесі роботи усунути або скорегувати. Виділено п'ять груп показників, які можна емпірично перевірити для визначення ефективності управління людськими ресурсами: ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальна ефективність виробництва, установки по відношенню до праці, установки по відношенню до інших індивідів. При цьому необхідний системний підхід, що передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Ключові слова: ефективна система, управління персоналом, трудові ресурси, ефективність роботи підприємства, аналіз трудових ресурсів, конкурентоспроможність підприємства.

О. Н. СИНІГОВЕЦЬ, А. С. ТВЕРДОХЛЄБОВА
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективная система управления персоналом позволяет руководителям достигать поставленных целей предприятия, внедрять инновационные технологии, что приведет к повышению финансовых результатов и конкурентоспособности предприятия. Целью статьи является исследование проблемы формирования эффективной системы управления персоналом. Исследование проведено на основе монографической литературы, интернет-ресурсов, статей, учебных пособий отечественных и зарубежных авторов. Обобщены теоретические основы сущности и характеристик системы управления персоналом, проанализированы понятия «эффективная система управления персоналом». Рассмотрена проблема эффективного управления человеческими ресурсами на предприятиях, исходя из тенденций развития мирового менеджмента. Исследованы теоретические аспекты формирования эффективной системы управления персоналом на предприятии. Рассмотрена методика оценки эффективности системы управления персоналом, основанная на выборе критериев эффективности работы экономической, социальной и организационной подсистем комплексной системы. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество системы управления персоналом в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать. Выделено пять групп показателей, которые можно эмпирически проверить для определения эффективности управления человеческими ресурсами: эффективность результатов деятельности, материальная эффективность производственного процесса, нематериальная эффективность производства, установки по отношению к труду, установки по отношению к другим индивидам. При этом необходим системный подход, предполагающий учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определение путей их решения, создание соответствующего механизма управления, обеспечивает комплексное планирование и организацию системы.

Ключевые слова: эффективная система, управление персоналом, трудовые ресурсы, эффективность работы предприятия, анализ трудовых ресурсов, конкурентоспособность предприятия.

O. SINIGOVETS, A. TVERDOKHLEBOVA
THEORETICAL ANALYSIS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM EFFECTIVE FORMATION

An efficient personnel management system provides managers with the opportunity to achieve their goals, implement innovative technologies that will increase their financial performance and competitiveness. The purpose of the article is to study the problem of the effective formation personnel management system. The research was conducted on the basis of monographic literature, Internet resources, articles, manuals of domestic and foreign authors. The theoretical principles of the essence and characteristics of the personnel management system are generalized, the concept of "effective personnel management system" is analyzed. The problem of human resources effective management at enterprises is considered, proceeding from the tendencies of world management. The theoretical aspects of forming an effective personnel management system at the enterprise are investigated. The method of evaluation of the effectiveness of the personnel management system based on the selection of criteria for the effectiveness of the economic, social and organizational subsystems of the complex system is considered. Evaluating efficiency as a system of procedures is a tool that helps the manager to see and evaluate the quality of the personnel management system in general and those shortcomings that should be eliminated or corrected during the process. There are five groups of indicators that can be empirically checked to determine the effectiveness of human resources management: the effectiveness of performance, material efficiency of the production process, non-material efficiency of production, installation in relation to labor, installation in relation to other individuals. At the same time, a systematic approach is required, which involves taking into account the interrelationships between the individual aspects of the problem in order to achieve the ultimate goals, identifying ways to resolve them, creating an appropriate management mechanism, providing comprehensive planning and organization of the system.

Keywords: an effective system, personnel management, labor resources, efficiency of the enterprise, analysis of labor resources, competitiveness of the enterprise.

Вступ. В сучасних умовах соціально-економічної ситуації України проблема конкурентоспроможності підприємств має визначатися ефективною та продуманою політикою управління організацією, оптимальною системою управління персоналом та адекватною концепцією управління трудовою поведінкою працівників, об'єктивно породженою закономірностями національної системи господарювання, пов'язаними із задоволенням насамперед індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у досягненні найвищих кінцевих виробничих та особистісних результатів.

Ефективність управління організацією в цілому залежить від правильного підходу до системи управління персоналом. За допомогою ефективного використання та розподілу людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи мотиви поведінки, інтелект та працю. Тому формування ефективної системи управління персоналом набуває особливої актуальності.

Саме формування ефективної системи управління персоналом на промислових підприємствах надасть можливість розробляти та впроваджувати інноваційні технології, нові види продукції, що призведе до підвищення рівня фінансових результатів діяльності промислового підприємства та їх конкурентоспроможності як на вітчизняних, так і на зарубіжних ринках.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом вивчали О. В. Крушельницька [1], П. В. Журавель [2], Дж. М. Іванцевич та А. А. Лобанов [3], В. М. Колпаков [4], В. В. Адамчук [5], Е. А. Уткін та О. І Кочеткова [6], М. Г. Рак [7], Д. С. Синк [8], Г. М., Шекшня [9] та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців. Питанням формування і функціонування системи управління персоналом, зокрема присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко [10], Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [11], Л. Б. Пошелюжко [12], О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничук [4] та інших.

Метою даної статті є теоретичний аналіз та обґрунтування формування ефективної системи управління персоналом та визначення основних підходів до оцінки ефективності цієї системи.

Постановка проблеми. В Україні склалася ситуація, коли питанню управління персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

В даній роботі розглядається проблема ефективного управління людськими ресурсами на підприємствах України, виходячи з тенденцій розвитку світового менеджменту. Також

досліджується проблема оцінки ефективності системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30 – 50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами [4].

Виноградський М. Д. в роботі «Управління персоналом» [13] розглянув управління персоналом як діяльність організації, що спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний та організаційний.

Ефективне управління людськими ресурсами – це особлива функція діяльності, пов'язана з найманням робітників, їх оцінкою, навчанням і оплатою праці і є важливою передумовою для ефективного виробництва. Головне завдання управління персоналом – забезпечення підприємства кадрами, які відповідають корпоративним вимогам, мають професійну і соціальну адаптивність.

Відомі німецькі автори І. Хентце, А. Каммел і К. Линдерт, розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами» [14], дають досить диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно їх трактуванню, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і, перш за все, продуктивності праці і рентабельності за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі керівництва очікувань, бажань, потреб та інтересів працівників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтацію на роботу та орієнтацію на відносини з іншими людьми.

Для реалізації цілей промислового підприємства необхідно мати систему управління персоналом промислового підприємства.

Система управління людськими ресурсами - це система, в якій функції управління персоналом (планування, організація, мотивація, контроль) реалізуються в застосуванні системи методів управління і використання існуючого забезпечення ресурсами.

Система управління персоналом може бути визначена як система, покликана максимально ефективно використовувати працівників для досягнення корпоративних і особистих цілей. Ефективне використання працівників зазвичай пов'язане із забезпеченням ефективності

підприємства. Крім того, ефективність іноді розуміється як досягнення максимального прибутку. Проте, все більше ефективність вивчається не тільки в економічному аспекті – як економічність, продуктивність, прибуток, якість, інноваційність, але і в більш широкому контексті і пов'язана з концепцією особистого психологічного планування, задоволеністю співробітників роботою, ступенем участі в трудовому колективі підприємства, високою самооцінкою команди і мотивацією співробітників щодо ефективної роботи.

Ефективність системи – це властивість системи досягати поставленої мети в заданих умовах з певною якістю. Показники ефективності визначають ступінь пристосованості системи для досягнення цілей підприємства і є узагальнюючими показниками оптимального функціонування системи.

Ефективність системи управління персоналом підприємства – це система показників, що відображають співвідношення витрат і результатів стосовно інтересів його учасників. Вона виражається в досягненні максимального ефекту при мінімальних витратах трудових ресурсів і вимірюється як співставлення результату і витрат живої праці у всіх сферах діяльності організації.

На нашу думку, для адаптації до умов ринку, який швидко розвивається, необхідно перейти від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційна система управління була відповіддю на стандартні технології і постійне зовнішнє середовище, коли нова система управління персоналом – це швидка реакція на постійне вдосконалення технології виробництва і швидкі зміни зовнішнього середовища.

Дослідження і аналіз будь-якої системи управління необхідні для забезпечення конкурентоспроможності, а також для підвищення загальної ефективності різних підрозділів підприємства.

Ефективність функціонування системи управління персоналом необхідно досліджувати як складову ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак в даний час немає єдиного підходу для оцінки ефективності системи управління персоналом.

Однією з методик оцінки ефективності системи управління персоналом є методика, заснована на виборі критеріїв ефективності роботи економічної, соціальної та організаційної підсистем комплексної системи. Це пов'язано з тим, що від трудової діяльності працівників залежить виробничий процес, його кінцевий результат і соціальний розвиток підприємства. В якості таких критеріїв можна розглядати цілі цих підсистем.

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. Вимірювання та оцінка ефективності функціонування і розвитку системи управління персоналом дозволяє:

1) своєчасно діагностувати проблеми, що виникають в ході дії системи управління персоналом і

активно впливати на поточний стан системи з метою їх усунення;

2) приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи і прогнозувати їх вплив на ключові параметри управління персоналом;

3) здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби та інших підрозділів [15].

Дж. М. Іванцевич та А. А. Лобанов вважають, що оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства [9].

Для визначення ефективності управління людськими ресурсами необхідно визначитися з конкретними показниками, які можна імперично перевірити. Так, Е. Вітте виділив п'ять груп показників.

Перша група – ефективність результатів діяльності (загальна економічна ефективність, індикаторами вимірювання якої є прибуток, рентабельність, продуктивність, зростання обороту капіталу, якість задоволення попиту).

Друга група – матеріальна ефективність виробничого процесу (індикатори вимірювання – відхилення від завдання, шлюб, рекламації, своєчасність поставок, якість продукції).

Третя група – нематеріальна ефективність виробництва (індикатори вимірювання – точність і час вирішення проблеми, готовність до інновацій, редукція невпевненості, визначеність мети, точність і своєчасність прийняття і передачі інформації та ін.).

Четверта група – установки по відношенню до праці (задоволеність працею, ініціатива, частка втрат робочого часу, скарги, взяття на себе відповідальності та ін.).

П'ята група – установки по відношенню до інших індивідів (сприйняття впливу, готовність до кооперації, дружба, згода, повага, довіра, групова згуртованість та ін.) [16].

Таким чином, перші дві групи показників характеризують економічну ефективність, четверта і п'ята – ефективність організаційну.

Корпоративна культура та манера ведення бізнесу визначають розвиток компанії, для цього потрібно скласти нові правила і їх дотримуватися, наприклад:

- заохочення поведінки, яка вигідна для підприємства, незалежно від рівня управління;
- налагодження та регулярний збір зворотного зв'язку не тільки від топ-менеджерів, але й від рядових співробітників, розглядаючи успіхи та невдачі компанії.

Висновки. Ефективна робота підприємства обумовлена наявністю якісних талантів, належним розподілом функціональних обов'язків та системи управління, яка в значній мірі залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також від

використання робочих систем і методів управління персоналом. Проведене теоретичне дослідження формування ефективної системи управління персоналом, основних підходів до оцінки її ефективності, визначили необхідність системного підходу, що передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління. Формування ефективної системи управління персоналом повинне враховувати можливості, знання, потреби, досвід роботи і навички персоналу для ефективного використання потенціалу людей і забезпечення ефективної діяльності шляхом створення відповідних умов праці, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства.

Список літератури

1. Крушельницька О. В. *Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. – 308 с.*
2. Журавлев П. В., Кулапов М.Н. *Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников.* Монография. Екатеринбург, Деловая книга. 1998. – 232 с.
3. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления.* – М.: Мысль, 2006. – 94 с.
4. Колпаков В. М. *Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.*
5. Адамчук В. В. и др. *Экономика и социология труда: Учебник для вузов/ Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.*
6. Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова *Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.* – М.: Акалис, 1996. – 208 с.
7. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления. *Управление персоналом, 1997, №10.*
8. Синк С. Д. *Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение.* М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
9. Шекшня С. В. *Управление персоналом современной организации: Учеб. практ. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2000. – 363 с.*
10. Лукьянченко Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н. Д. Лукьянченко // *Вісник Донецького університету.* – 1998. – Вип. 2. – С. 7–11.
11. Балабанова, Л. В. *Управління персоналом: підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.*
12. Пошелюжна, Л. Б. *Особенности современного управления персоналом на вітчизняних підприємствах/ Л. Б. Пошелюжна. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf*
13. Виноградський, М. Д. *Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.*
14. Hentze J., Kammel A., Linden K. *Personalführungslehre: Grundlagen Funktionen und Modelle der Führung.* 3. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 1997. – S. 44–45.
15. Сербиновский, Б. Ю. *Управление персоналом: учебник / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгина. – М.: "Издательство Приор", 2009. – 432 с.*
16. Witte E. *Effizienz der Führung//Kieser A., Reber G., Wunderer R. Handwörterbuch der Führung.* 2 Aufl. Stuttgart, 1995. pp. 263–276.

References (transliterated)

1. Krushel'nic'ka O. V. *Upravlinnya personalom* [Personnel management]: navchal'nij posibnik dlya stud. vishch. navch. zakladiv; M-vo osviti i nauki Ukraïni. – 2-ge vid., pererob. i dop. – Kiev: Kondor, 2009. – 308 p.
2. Zhuravlev P. V., Kulapov M.N. *Mirovoj opyt v upravlenii personalom. Obzor zarubezhnyh istochnikov.* [World experience in human resources management. Review of foreign sources]. Monografiya. Ekaterinburg, Delovaya kniga. 1998. – 232 p.
3. Ivancevich Dzh. M., Lobanov A. A. *Chelovecheskie resursy upravleniya.*[Human resources management] – Moscow: Mysl', 2006. – 94 p.
4. Kolpakov V. M. *Upravlenie razvitiem personala* [Personnel development management]: Ucheb. posobie dlya studentov vuzov. – Kiev: MAUP, 2006. – 712 p.
5. Adamchuk V. V. i dr. *Ehkonomika i sociologiya truda* [Economics and sociology of labor] Uchebnik dlya vuzov – Moscow: YUNITI, 2000. – 407 p.
6. Eh. A Utkin, A. I Kochetkova *Upravlenie personalom v malom i srednem biznese* [Human resource management in small and medium business]. – Moscow: Akalis, 1996. – 208 p.
7. Rak N. G. *Metodika kompleksnoj ocenki kadrov upravleniya* [Methods of integrated assessment of personnel management]. *Upravlenie personalom, 1997, no. 10.*
8. Sink S. D. *Upravlenie proizvoditel'nost'yu: planirovanie, izmerenie i oценка, kontrol' i povyshenie* [Performance management: planning, measuring and evaluating, monitoring and enhancing]. Moscow: Progress, 1989. – 528 p.
9. Shekshnya S. V. *Upravlenie personalom sovremennoj organizacii* [Personnel management of a modern organization]: Ucheb.-prakt. posobie. – 4-e izd., pererab. i dop. – Moscow: ZAO Biznes-shkola Intel-sintez, 2000. – 363 p.
10. Luk'yanchenko N. D. *Sistema upravleniya chelovecheskimi resursami na predpriyatii v sovremennyh usloviyah* [The human resource management system in the enterprise in modern conditions]. *Visnik Donec'kogo universitetu* [Bulletin of the Donetsk University]. – 1998. – no. 2. – pp. 7-11.
11. Balabanova, L. V. *Upravlinnya personalom: pidruchn* [Personnel management]. – Kiev: CUL, 2011. – 468 p.
12. Poshelyuzhna, L. B. *Osoblivosti suchasnogo upravlinnya personalom na vitchiznyanih pidpriemstvah* [Features of modern personnel management at domestic enterprises]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
13. Vy'nograd's'ky'j, M. D. *Upravlinnya personalom* [Personnel management]: navch. posibny'k. – 2-ge vy'd. – Kiev: Centr uchbovoyoï literatury, 2009. – 502 p.
14. Hentze J., Kammel A., Linden K. *Personalführungslehre: Grundlagen Funktionen und Modelle der Führung* [Basics functions and models of the leadership]. 3. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt 1997. – pp. 44–45.
15. Serby'novsky'j, B. Yu. *Upravleny'e personalom* [Personnel management]: uchebny'k. – Moscow: "Y'zdatel'stvo Pry'or", 2009. – 432 p.
16. Witte E. *Effizienz der Führung* [Efficiency of leadership]. Handwörterbuch der Führung. 2 Aufl. Stuttgart, 1995. pp. 263–276.

Надійшла (received) 22.11.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Синіговець Ольга Миколаївна (Синиговец Ольга Николаевна, Olga Sunigovets) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1623-5798>; e-mail: oms.ukr.kpi@gmail.com.

Твердохлебова Аліна Сергіївна (Твердохлебова Алина Сергеевна, Alina Tverdokhlebova) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; тел.: (066) 167-97-33; e-mail: alinka1tv@gmail.com.