

Поряд із запропонованими засобом підвищення використання кадрового потенціалу аграрних підприємств у сфері ЗЕД є впровадження інформаційного забезпечення системи управління ним, що являє собою сукупність реалізованих рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює у системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних). Впровадження інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом аграрних підприємств у сфері ЗЕД забезпечить: високий рівень автоматизації процесів збирання, зберігання та обробки текстової інформації для потреб кадрової служби підприємства, зокрема і у сфері ЗЕД; скорочення кількості форм первинної документації, яка використовується для реєстрації первинної інформації; поєднання роботи користувача та оператора; підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Поряд з цим для того щоб діяльність аграрних підприємств у сфері ЗЕД була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на зовнішньому ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватися та вдосконалюватися; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший.

Висновки з проведеного дослідження. З вищевикладеного можемо зробити висновок, що кадровий потенціал аграрних підприємств у сфері ЗЕД є важливою складовою потенціалу підприємства в цілому. Запропоновані напрями його підвищення ефективності використання призведуть до зростання продуктивності праці, обсягу виробленої (реалізованої) продукції та інших економічних показників, які в результаті вплинуть на підвищення конкурентоспро-

можності аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богацька Н. Кадровий потенціал – невід’ємний елемент діяльності підприємства / Н. Богацька, М. Вербська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22260>.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : [навчальний посібник] / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 12 с.
3. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу / Л. Шаульська // Економіст. – 2009. – № 2. – С. 11-27.
4. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв’язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf.
5. Боклан Н.В. Підвищення керованості організації на основі системного підходу : [підручник] // Н.В. Боклан. – 2008. – № 5. – С. 21-22.
6. Гончаренко О.О. Особливості формування структури трудового потенціалу [Текст] / О.О. Гончаренко // Екологічний менеджмент у загальній системі управління : тези доповідей Десятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції (Суми, 20-21 квітня 2010 року) / Відп. за вип. О.М. Теліженко. – Суми : СумДУ, 2010. – Ч. 1. – С. 59-61.
7. Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор’я. – Миколаїв. – Спеціальний випуск 3(42). – 2007. – С. 4-5.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : [учебное пособие] // В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004 – 74 с.
9. Грачова О.А. Кадрове планування у системі формування кадрово-управлінського потенціалу підприємств : [навчальний посібник] // О.А. Грачова. – 2005. – 74 с.
10. Набока Р.М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / В.А. Бортник. – К. : Вид-во КНУТД, 2010. – 21 с.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання, оцінка персоналу / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 259-312.

УДК 005.95

Крамаренко А.В.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті узагальнено теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом, розкрито їх зміст. Запропоновано авторський підхід до оцінювання. Наведена порівняльна характеристика сучасних науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, ефективність, оцінювання, підхід.

Крамаренко А.В. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье обобщены теоретические подходы к оценке эффективности управления персоналом, исследованы их особенности, преимущества и недостатки. Предложен авторский подход к оценке. Приведена сравнительная характеристика современных научно-методических подходов к оценке эффективности управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, эффективность, оценка, подход.

Kramarenko A.V. MODERN APPROACHES TO ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

The article summarizes theoretical methods of the effectiveness evaluation of Personnel Management. There was disclosed their contents also. The author suggested personal way to evaluation. Shown the comparative characteristics of modern scientific and methodological approaches to effectiveness evaluation of personnel management.

Keywords: staff, personnel management, efficiency, evaluation, approach.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства змушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Аналіз досліджень і публікацій. Окремі теоретико-методичні питання дослідження підходів до оцінювання ефективності управління персоналом розглядалися в роботах таких вчених: І.Є. Анісімова, Л.В. Балабанова, О.Г. Брінцева, Т.А. Власенко, Т.В. Вонберг, Н.Л. Гавкалова, С.П. Дьошина, Т.В. Коваленко, Е.В. Косолапова, Н.Ю. Подольчак, А.П. Романов, І.Б. Швець.

Але залишаються невирішеними питання розробки комплексного підходу до оцінювання, який дозволить синтезувати існуючі підходи та вирішити завдання щодо досягнення цілей підприємства.

Постановка завдання. Завдання статті полягає в тому, щоб дослідити сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства з метою визначення особливостей їх застосування задля формування підходу, що враховує ступінь досягнення цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;

- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 1.

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід [14], згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

У [12] пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Окремо виділяють такі підходи, покладені в основу оцінки ефективності механізму управління персоналом [9]:

- оцінка ефективності управління персоналом, виходячи з органічної єдності управління і виробництва. Недоліком є те, що не визначається внесок управління персоналом в ефективність виробництва;
- акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Недолік цього підходу полягає у складності оцінки такого внеску через відсутність звітних показників.

Цікавий підхід запропоновано у [7], ефективність

управління персоналом пропонується оцінювати за допомогою динамічного нормативу, тобто дається узагальнена оцінка окремих показників економічної ефективності при зіставленні її з динамікою темпів їх зростання.

Є. Крулько [11], досліджуючи ефективність використання персоналу, ототожнює її з продуктивністю: «Продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу в організації, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей». Такий підхід не дає змоги оцінити ефективність у всіх її аспектах та є занадто вузьким.

Аналіз свідчить про багатогранність підходів. Очевидно, що їх зважене комплексне поєднання дозволить отримати

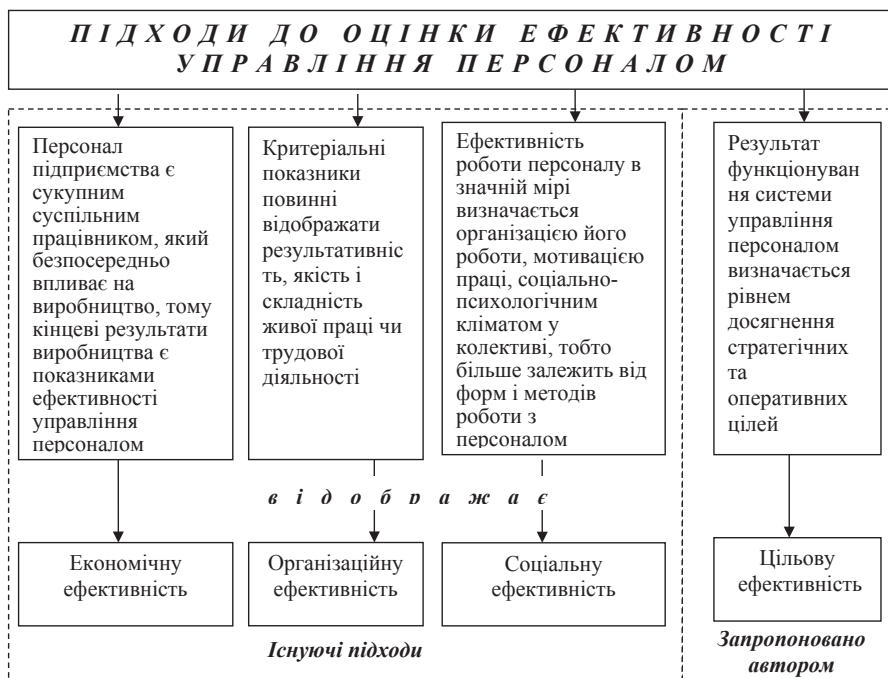


Рис. 1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

більш якісну та більш значущу інформацію. Ці підходи реалізуються через відповідні методи оцінки.

Аналіз наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО), комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

- методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», ділові ігри, інтерв'ю за компетенціями, ситуаційне інтерв'ю, спеціалізовані опитування), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

- методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж;

- кількісні (бальний, коефіцієнтний, ранового порядку, парних порівнянь), якісні (система усних та письмових характеристик, метод еталону, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані (метод стимулюючих оцінок, тестування, групування робітників).

За кордоном для оцінки ефективності управління персоналом поширення набули такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса і Д. Ульріха.

Щодо типових методів оцінки ефективності кадрової служби, то найчастіше використовуються методи експертного опитування, метод Д. Ульріха і метод Д. Філіпса. Модель Д. Ульріха передбачає оцінку ефективності у таких напрямках: продуктивність, бізнес-процеси, оцінка витрат, моральний клімат, організаційні можливості. Модель Д. Філіпса спирається на показник ROI, який оцінює віддачу на капітал, вкладений у персонал. Такий підхід здається дещо спрощеним з позиції оцінки якісних характеристик персоналу. З іншого боку, в реальних умовах досить складно кількісно оцінити прибуток чи витрати від певних кадрових заходів. Крім того, стратегічна спрямованість будь-якого методу кадрової оцінки передбачає необхідність його відповідності вимогам якості і зрозумілості для працівників. Перелічені обмеження обумовлюють необхідність доповнення цього методу іншими.

Питання оцінки ефективності інвестицій у людський капітал розглядалися І. Швець і О. Захаровою, які зробили великий внесок у розвиток методичного інструментарію, запропонувавши доповнити форми статистичної звітності показниками інвестування у людський капітал [15].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності управління персоналом

Автор	Об'єкт	Напрями оцінки	Вид вихідної інформації	Розподіл показників	Кількість показників	Тип інформації	Механізм відбору показників	Методика формування інтегрального показника	Обґрунтування варіантів управлінських рішень
І.Є. Анісімова [1]	П	Зовнішня та внутрішня ефективність	Ст, Р	С, Д, Ет	28 груп	К, Я	Немає	н/д	н/д
Л.В. Балабанова [2]	П	Е, С, О	Р	С, Д, Ет	13	К	Немає	СЗА	Немає
О.Г. Брінцева [3]	П	Відповідно до функцій СУП	Ек	С, Д	18	Я	Немає	Сума експертних оцінок	Немає
Т.А. Власенко [4]	П	Е, соціально-психологічний, витрати на персонал, виробничо-організаційний; нематеріальних активів	Р	С, Д	н/д	К	Немає	н/д	н/д
Т.В. Вонберг [5]	п	Е, організаційно-управлінський, соціально-психологічний	Р	С	7	К	Немає	Немає	Немає
Н.Л. Гавкалова [6]	П	Е, С, С-Е, О, інноваційно-інвестиційний	Р	С, Д	н/д	К	Немає	н/д	н/д
Т.В. Коваленко [8]	П	Якість процесів управління персоналом; обсяги та структура витрат на персонал, результативність управління персоналом	Ст, Р	С, Д,	29	К, Я	Немає	СЗА	н/д
Е.В. Косолапова [10]	П	Е, О, С, юридичний, психологічний	Ек	С	25	Я	Немає	н/д	Немає
Н.Ю. Подольчак [13]	П, п	Е, С (загальні індикатори, локальні індикатори)	Р	С	31	К, Я	Немає	П – метод відстаней, п – СЗА	П – кластеризація; п – рейтинг.

Об'єкт дослідження: П – підприємство, п – підрозділ. Напрямки оцінки: Е – економічний, С – соціальний, О – організаційний. Вид вихідної інформації: Р – розрахункова, Ст – статистична, Ек – експертна. Розподіл показників: Д – дестимулятори, С – стимулятори, Ет – еталони. Тип інформації: К – кількісна, Я – якісна. Методика формування інтегрального показника: СЗА – середня зважена арифметична.

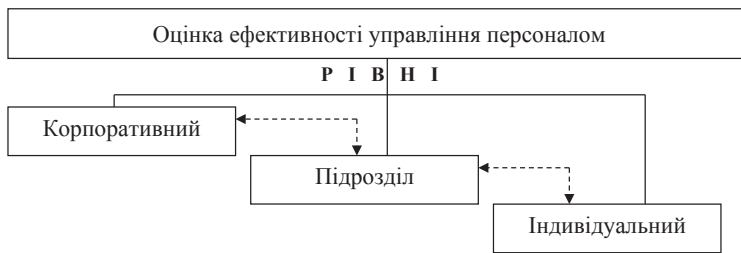


Рис. 2. Рівні оцінки ефективності управління персоналом

Більшість перерахованих методів спрямовані на оцінку індивідуальної ефективності працівників, тому виникає необхідність проаналізувати існуючі методи і моделі оцінки ефективності управління підприємством з метою визначення можливості їх використання для оцінки саме ефективності управління персоналом.

Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох рівнях (рис. 2).

Усі ці рівні взаємопов'язані. Тобто корпоративна ефективність детермінується ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є кординуючою, вона дозволяє підвищити відповідальність, умотивованість працівників, робить вимоги до них більш прозорими, забезпечує якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками. При удосконаленні організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі оцінки ефективності слід зосередити увагу на визначенні об'єкту оцінки, обранні інструментарію та критеріїв оцінки. Для цього проведено дослідження прикладних підходів до оцінки ефективності управління персоналом (табл. 1).

Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

Висновки. Узагальнено сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом з метою їх удосконалення відповідно до вимог сучасних промислових підприємств. Виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність:

- персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;
- критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;
- ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Окрім зазначених підходів виділяють так званий витратний підхід, оцінку ефективності з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем; оцінювання за допомогою динамічного нормативу та ін. Виявлено переваги та недоліки цих підходів, зроблено висновок щодо необхідності зваженого комплексного їх поєднання.

Розроблена порівняльна характеристика науково-методичних підходів до оцінки ефективності управ-

ління персоналом. На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність у розробці такого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, який би дозволяв зробити оцінку одночасно з точки зору економічної, соціальної, організаційної і цільової ефективності. В якості такого підходу пропонується обрати концепцію збалансованої системи показників, адаптувавши її до завдань дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анисимова І.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. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів / О.Г. Брінцева // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – 2010. – Т. I. – С. 113-124.
4. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах / Т.А. Власенко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 15–16 листопада 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 18(94). – С. 79-81.
5. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом / Т.В. Вонберг // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – Т. I. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 147-154.
6. 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.
7. Дешина С.П. Оценка эффективности управления персоналом на основе модели динамического норматива / С.П. Дешина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2009. – № 2(16). – С. 202-205.
8. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / Т.В. Коваленко. – Донецьк, 2011. – 17 с.
9. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом / Ю.Е. Короленко // Управління розвитком. – 2010. – № 7(83). – С. 196-197.
10. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом / Е.В. Косолапова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка. – 2008. – Вип. 1(41). – С. 117-125.
11. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах / Є.Л. Крулько // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 177. – С. 93-97.
12. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства / О.В. Литвин // Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). – 2012. – № 3(55). – С. 105-113.
13. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. экон. наук : спец. 08.00.04 / Н.Ю. Подольчак; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2010. – 45 с.
14. Романов А.П. Кадры как ключевой элемент экономического потенциала организации / А.П. Романов, М.С. Атаманова // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2010 – № 11-12(31). – С. 292-298.
15. Швець І.Б. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал / І.Б. Швець, О.В. Захарова // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 15–16 листопада 2010 р., м. Харків // Управління розвитком. Збірник наукових праць. – 2010. – № 18(94). – С. 41-46.