

Т. Белорус, канд. екон. наук, доц.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченка, Киев, Украина

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Определена актуальность и охарактеризовано основные этапы удовлетворения потребности предприятия в персонале в современных условиях хозяйствования. Доказано необходимость и обобщены требования к формированию карты компетенций как инструмента отбора персонала. Разработан алгоритм выбора источников поиска кандидатов на вакантную должность. Даны практические рекомендации по организации процедуры отбора кандидатов с помощью метода "идеальной точки".

Ключевые слова: потребность в персонале, подбор и отбор персонала, карта компетенций, источники поиска кандидатов, методы отбора, оценка кандидатов на вакантную должность.

T. Bilorus, PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ORGANIZING THE PROCESS OF STAFF SEARCH AND SELECTION

The relevance and the basic stages to meet the demand in personnel in the contemporary economy were determined. The necessity and requirements for the formation of maps of competencies as tools for personnel selection were proved and generalized. The algorithm of choosing the sources of candidates search for the vacant position was developed. Practical recommendations of candidates selection procedure for the organization were provided using the method of "ideal point".

Keywords: need in personnel, personnel recruitment and selection, map of competencies, sources of candidates search, selection methods, evaluation of candidates for the vacant position.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 29-37

УДК 005.95:005.336.1

JEL M110, M120

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/4

О. Герасименко, канд. екон. наук, доц.,
Г. Герасименко, магістр

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ

ЭФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМУ ПИДПРИЄМСТВІ: ИНДИКАТОРЫ СТАНУ ТА ПРИОРИТЕТНЫ НАПРЯМИ ПИДВИЩЕННЯ

Розкрито методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом та внесено пропозиції щодо їх удосконалення. Наведено методичний інструментарій та результат розрахунку економічного збитку від плинності персоналу як індикатора ефективності управління персоналом на малому підприємстві. Запропоновано перелік заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу. Наведено пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальних винагород та запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників.

Ключові слова: персонал, ефективність управління, методичні підходи, плинність персоналу, мале підприємство.

Вступ. Формування конкурентоспроможної соціально спрямованої економіки з потужним приватним сектором та його важливою компонентою – малим бізнесом – є одним зі стратегічних орієнтирів економічної політики України. Особлива роль у досягненні ефективності діяльності малих підприємств належить забезпеченню їх висококомпетентними працівниками, що виступає однією з передумов стійкого розвитку підприємства.

Актуальність теми. Сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери. Відсутність цілісних комплексних підходів до вирішення проблемних питань щодо ефективності управління персоналом актуалізує вибір теми дослідження.

Постановка проблеми. Не зважаючи на глибоке опрацювання різноманітних аспектів функціонування виробничо-економічних систем, питання ефективності управління персоналом, як основи прийняття конструктивних управлінських рішень, не знайшли системного відображення в наукових працях.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проблема вдосконалення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи управління персоналом залишається недостатньо дослідженою. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми підвищення ефективності управління персоналом.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення

пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на малому промисловому підприємстві.

Завдання дослідження. Відповідно до визначеної мети у статті поставлено такі науково-практичні завдання:

- розкрити зміст, методичні підходи та узагальнити показники ефективності управління персоналом;
- провести діагностику ефективності управління персоналом на малому підприємстві;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на малому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні інструменти підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на малому підприємстві.

Огляд літератури. Проблематика ефективності управління персоналом знайшла відображення у працях українських учених – Н.Л. Гавкалової, В.М. Данюка, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, Г.С. Сукова та ін.

Так, на думку Н.Л. Гавкалової ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні взаємоузгодження інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, а її оцінювання доцільно здійснювати з використанням інтегрального критерію, який відображає результати діяльності персоналу (економічна ефективність), особливості взаємодії працівників у колективі (соціальна ефективність), процеси формування та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці), активізацію дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність), дієвість організаційного управління (організаційна ефективність) [4].

Колектив авторів під керівництвом В.М. Данюка розглядає ефективність управління персоналом як характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників [16].

Позиція застосування системного підходу з використанням різних компонент ефективності управління персоналом достатньо детально обґрунтована у працях О.Є. Кузьміна [10].

Різновекторні питання ефективності управління персоналом розкрито в роботах зарубіжних авторів – М. Армстронга, А.П. Єгоршина, Дж. Іванцевича, Л.В. Карташової, А.Я. Кібанова, Дж. Лафти, А.А. Лобанова, Є.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, Д. Торрінгтона.

У роботах М. Армстронга ефективність управління персоналом знаходить відображення в оцінюванні роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів (максимізація доходів, мінімізація витрат, підвищення норм прибутковості), показників праці щодо графіка роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуків, що надходять від самих працівників відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх клієнтів і замовників [1].

А.П. Єгоршин та Дж. Лафта є прихильниками системного підходу, у межах якого пропонується ефективність роботи персоналу розглядати як частину загальної ефективності функціонування підприємства та оцінювати через кінцеві результати підприємства, результативність, якість та складність праці, а також через соціальну ефективність [6; 11].

На думку Г. Десслера ефективність роботи персоналу базується на оцінюванні кадрових рішень, що приймаються всіма менеджерами, оцінюванні ефективності роботи кадрової служби організації, оцінюванні персоналу. При цьому ефективність менеджменту персоналу обґрунтовується як запорука високих результатів та успіху підприємства [5].

Дж. Іванцевич та А.А. Лобанов ефективність управління персоналом характеризують ступенем і термінами виконання специфічних, верифікованих завдань, які поставлені структурами управління персоналом [7].

Ю.Г. Одегов та А.Є. Разінов ефективність управління персоналом ідентифікують через результати роботи співробітників організації з використанням комплексного підходу [14].

Є.В. Масловим поняття ефективності управління персоналом пов'язується з найбільш повною реалізацією поставлених цілей за скорочення витрат на персонал [12].

Д. Торрінгтоном ефективність управління персоналом розглядається через призму впливу HR-стратегії на покращення економічних показників діяльності підприємства [15].

Методологія дослідження. Результати критичного узагальнення наукового доробку засвідчили, що нині немає єдиного визначення дефініції "персонал". Авторами статті категорія "персонал" трактується як загальна сукупність найманих працівників підприємства, що виконують певні завдання на умовах постійного працевлаштування та на засадах використання запозиченої праці, та як соціальна єдність усіх працівників підприємства (організації), яка підтверджується різноманітними правовими регламентами державного рівня та локального значення – тарифними угодами, колективними договорами, контрактами. На відміну від наведеного авторського тлумачення, згідно з поширеними точками зору персонал визначається як сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація, як сукупність постійних кваліфікованих працівників або як основний штатний склад працівників.

Ефективність є однією з ключових категорій економіки, що безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку як національного господарства загалом, так і кожної окремої організації. У науковій літературі достатньо чітко розмежовуються поняття "ефект" та "ефективність". На думку різних авторів, ефект – це результат, наслідок певних причин, дій, господарських заходів; результат праці людини в процесі виробництва благ; кінцевий результат діяльності підприємства, який характеризується різними вартісними та натуральними показниками; отриманий корисний результат, виражений у вартісній оцінці. Таким чином, різні автори приходять до думки, що ефект – це результат, отриманий від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії.

Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних підходів до тлумачення ефективності управління та дає змогу зробити висновок: ефективність управління є складною та багатогранною категорією, що відбиває характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. У кількісному вимірі ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Узагальнення методичних прийомів, що використовуються з метою оцінювання ефективності управління персоналом, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом (УП)*

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати, отримані у процесі проведення оцінювання ефективності УП за допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Анкетування та тестування	Складаються анкети та тести з переліком важливих питань за проблемою, що виникла	Збір великого обсягу інформації про функціонування підсистеми УП у стислі терміни	Отримання та вивчення різних сторін проблеми, що виникла, на основі відповідей респондентів	1. Оперативність проведення. 2. Достовірність отриманих даних. 3. Формалізованість проведення. 4. Низька трудомісткість	Складність підготовки питань для тестів та анкет
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми УП. Як правило, використовується стандартний набір питань	Отримання інформації та думок в оцінках діяльності підсистеми УП в організації	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація	1. Інформація з перших вуст. 2. Неформальне дослідження психологічного клімату в колективі. 3. Точність дослідження достатньо висока	1. Суб'єктивність думок та оцінок респондентів. 2. Великі затрати часу. 3. Недостатність інформації

Закінчення табл. 1

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати, отримані у процесі проведення оцінювання ефективності УП за допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Вивчення документів	Базується на зібранні фактичних та фактологічних матеріалів про досліджуванний об'єкт або про його стан; передбачає проведення аналізу з використанням спеціально розроблених методик	Дає змогу дослідити процес функціонування та розвитку підсистеми УП за окремими позиціями та загалом	Отримання документально підтверджених фактів про те, що відбувається. Може бути основним матеріалом при проведенні аналізу ситуації та при оцінюванні ефективності УП	Достовірність та надійність даних	Велика трудомісткість
Експертно-аналітичний	Базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом, передбачає ранжировання експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагові коефіцієнти, сумуються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів	Дає змогу виявити основні напрями формування підсистеми УП, здійснити оцінювання результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків; є основою кваліметричного підходу до оцінювання функціонування підсистеми УП	Проранжирована система показників ефективності УП. Перелік виявлених проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрями розвитку й удосконалення підсистеми УП	1. Достатньо короткі терміни проведення. 2. Оптимальний характер та ритм роботи з оцінювання ефективності діяльності підсистеми УП. 3. Значна дієвість у випадку використання встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації	1. У експертів немає єдиних критеріїв оцінювання, що зумовлює недостатню точність та об'єктивність. 2. Складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів
Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Використовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему УП	Математична систематизація даних	Систематизація відповідно до математичних законів	Обмеженість застосування результатів аналізу
Порівняння	Досліджуванний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками або показниками за минулий рік	Відхилення факту від плану; різниця в показниках різних періодів	Тенденції змін	Динаміка розвитку	Порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів
Аналітично-розрахунковий	Збираються та аналізуються фактичні дані, складаються звіти за результатами аналізу та прогнозується подальший розвиток підсистеми УП	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями динаміки та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій	Систематизованість розрахунків та звітів	1. Велика трудомісткість. 2. Ефективний лише за умови достовірних вихідних даних
Статистичний	Базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів з використанням методів групування та класифікації; розрахунку абсолютних, відносних та середніх показників; кореляційно-регресійного аналізу	Контроль за виконанням, аналіз отриманих результатів	Статистичний звіт-аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та розроблення рекомендацій для подальшої діяльності	Достовірність розрахунків статистичних показників УП	Велика трудомісткість
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Систематизуються отримані експертні оцінки ефективності підсистеми УП у комплексну	Перелік проблем та заходів щодо їх вирішення	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника робочої групи та виноситься колективне рішення	1. Суб'єктивність думок та оцінок. 2. Висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем в діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовується для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерева проблем та у списковому варіанті з наведенням переліку	1. Раціонально організовує УП. 2. Встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи. 3. Встановлюється дублювання в роботі	Велика трудомісткість
Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Орієнтує на розкриття об'єкта дослідження загалом та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта та зведення їх в єдину цілісну картину	Орієнтований на аналіз кожного явища з урахуванням різноманітності його сторін та на дослідження господарської діяльності організації; передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем	Велика достовірність розрахунків статистичних показників ефективності УП	Велика трудомісткість

Опрацювання наукової літератури дало змогу зробити висновок, що управління персоналом у контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококомпетентних співробітників та їх закріплення на підприємстві через накопичення та використання їх людського капіталу з метою отримання максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства.

Теоретико-прикладні результати дослідження отримані на основі комплексного системного підходу до аналізу ефективності управління персоналом з використанням таких загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу, абстракції та аналогії, індукції та дедукції – для з'ясування соціально-економічної сутності ефективності управління персоналом; структурно-логічного аналізу – для систематизації методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління персоналом; порівняльного аналізу – для ідентифікації проблем у сфері ефективності управління персоналом.

Емпіричні дослідження здійснено за матеріалами поліграфічного підприємства, яке є суб'єктом малого бізнесу. Дані проаналізовано за останні п'ять років (2010–2014 рр.), опитування проведено в березні 2015 р. Джерелами даних слугувала інформація офіційного сайту та звітність підприємства. У процесі емпіричних досліджень застосовувались такі методи: інтерв'ю – для отримання різносторонньої інформації з проблемних питань у сфері управління персоналом; вивчення документів – для з'ясування документально підтверджених фактів про ефективність управління персоналом за різними методичними підходами; експертно-аналітичний метод – для виявлення проблем та недоліків у сфері управління персоналом із формулюванням висновків за результатами експертного опитування; динамічний – для математичної систематизації статистичних даних; порівняння – для виявлення динаміки розвитку системи управління персоналом у контексті ефективності; аналітично-розрахунковий – для розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку сфери управління персоналом за результатами проведеного аналізу з урахуванням динаміки кадрових та соціально-економічних процесів; дерево проблем – для графічного подання структурованого комплексу проблем; експертних оцінок та статистичний – для аналізу стану управління персоналом за фактичними показниками з урахуванням динаміки та рекомендацій для подальшої діяльності, зокрема кореляційно-регресійного аналізу – для виявлення взаємозв'язку між показниками ефективності управління персоналом та показниками фінансово-економічного стану підприємства. У результаті застосування кореляційно-регресійного аналізу виявлено такі залежності: найбільш щільний пряий зв'язок встановлено між показниками продуктивності праці та доходу – на рівні 0,94; між плінністю персоналу та продуктивністю праці – зворотній слабкий зв'язок на рівні 0,21; між плінністю персоналу та прибутком – зв'язок зворотній помірний на рівні 0,45.

Труднощі в реалізації концепції первісного дослідження пов'язані з обмеженістю доступу до планової та звітної інформації, що зумовлено її конфіденційним характером; негатив методичного досвіду проявився у складності пошуку кваліфікованих експертів та суб'єктивності їх думок.

Основні результати. Теорією доведено, а практикою підтверджено, що ефективність управління персоналом відображується показниками, які характеризують

з одного боку, ефективність трудової діяльності працівників, а з іншого – ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оскільки трудова діяльність персоналу здійснюється у межах процесів виробництва та послуг і тісно пов'язана з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими напрямками діяльності підприємства, показники ефективності трудової діяльності працівників доцільно об'єднати у три групи, що відображують різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом [6, с. 556–558]. Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним працівником, тому кінцеві результати діяльності працівників – валовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг готової продукції, якість продукції, витрати на управління підприємством, фондівіддача основних засобів – можуть слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибічники другого підходу до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають відобразити результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунок на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунок на одного працівника, якості праці персоналу. При цьому показники результативності можна розглядати як складову фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства. У межах третього методичного підходу ефективність управління персоналом відображується через показники соціальної ефективності – плінність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), соціально-психологічний клімат колективу. Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо.

Показники оцінювання ефективності різних процесів управління персоналом, відображені в наукових працях, згруповані за окремими функціями управління персоналом – підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання, розвитку кар'єри, кадрового адміністрування, управлінської діяльності [13, с. 331]. У межах зазначеного методичного підходу інтегральний показник ефективності визначається як середньозважена величина оцінок комплексу показників. На доповнення та уточнення слід зауважити: кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства. Зокрема, на стадії зародження підприємства пріоритетними сферами є підбір, адаптація та розміщення персоналу. На стадії зростання найбільш важлива роль серед функцій управління персоналом належить навчанню та оцінюванню персо-

налу. На стадії зрілості головне завдання управління персоналом зводиться до закріплення та утримання висококомпетентних і мотивованих співробітників підприємства. Звідси можна зробити висновок, що вектор оцінки ефективності управління персоналом на цьому етапі розвитку підприємства зміщується у площину кар'єрного зростання. Тому авторами статті пропонується розширити систему показників, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління

персоналом (рис. 1), а значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості з урахуванням особливостей певної стадії життєвого циклу підприємства. Розрахунок інтегрального показника як середньозваженої величини оцінок комплексу показників з урахуванням їх значущості слід здійснювати з використанням експертно-аналітичного методу, описання якого наведено вище.

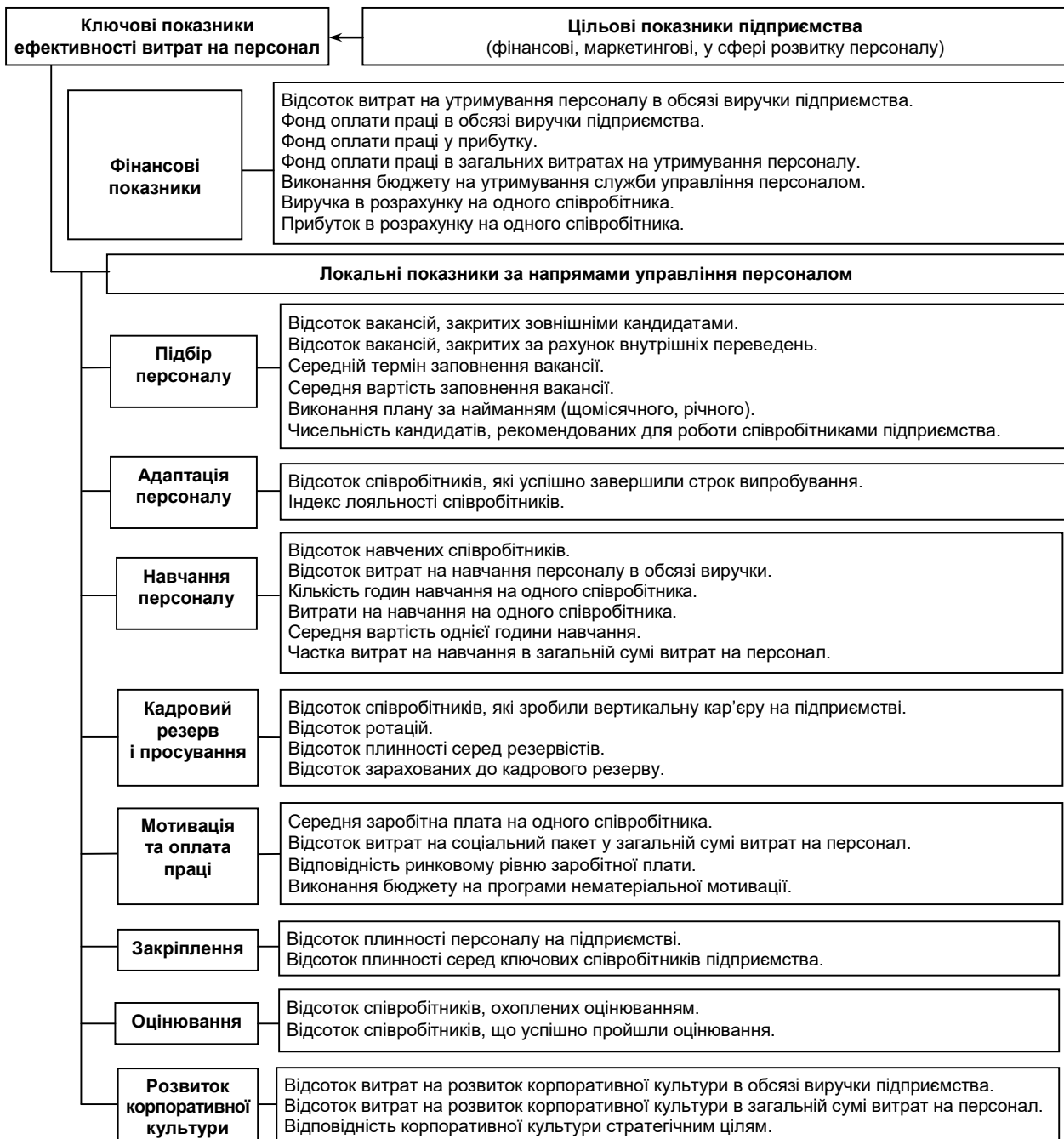


Рис. 1. Система ключових показників ефективності служби управління персоналом*

* Джерело: [13, с. 416]

Результати проведеного аналізу засвідчили позитивну динаміку чисельності та складу персоналу, валового прибутку, собівартості продукції, витрат у розрахунку на 1 грн продукції; відсутність відхилень від загальноприйнятих правил побудови організаційної структури;

чіткість розподілу повноважень, сфери впливу та відповідальності серед посадових осіб; високий рівень якості продукції та безпеки на робочому місці. Проте аналіз підтвердив наявність слабких сторін досліджуваного підприємства, до яких слід віднести: відсутність моніто-

рингу ринку поліграфічної продукції та послуг; погіршення структури персоналу підприємства, зокрема зменшення частки працівників з вищою економічною та вищою технічною освітою, що може позначитись на зниженні рівня обґрунтованості технічних та управлінських рішень, і відповідно негативно вплинути на конкурентоспроможність продукції, послуг та підприємства загалом; негативна динаміка продуктивності праці; відсутність практики адаптації нових співробітників; низький ступінь мотивованості персоналу у першу чергу за причиною низького рівня заробітної плати, що є неоднозначною ситуацією стосовно прозорості соціально-трудових відносин. Окреслені проблемні моменти у сфері управління персоналом (у першу чергу – низький рівень заробітної плати, недосконалість її структури, обмеженість перспектив професійного та кар'єрного зростання, відсутність соціального пакета) призвели до чітко вираженої тенденції плинності персоналу, яка зумовила збитки підприємства за рахунок низки чинників.

За результатами оцінювання ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства побудовано дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом за індикатором "плинність персоналу" (рис. 2).

На досліджуваному підприємстві перевищення природного рівня плинності персоналу в розрізі професійно-кваліфікаційних груп характерне для керівників у

2014 р. (0,19), для професіоналів – у 2014 р. (0,25), для фахівців – у 2012 р. (0,33) та 2014 р. (0,25). Проте, найвищий рівень плинності персоналу спостерігався серед робітників у 2013 р. та становив 0,38. Коефіцієнти інтенсивності плинності персоналу, визначені як відношення часткового коефіцієнта плинності за певною групою, до коефіцієнта плинності, який вираховується на рівні підприємства загалом чи за окремими підрозділами, підтверджують ситуацію збільшеної плинності серед працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що є свідченням тенденції старіння колективу та передумовою прийняття управлінського рішення про необхідність управління розвитком колективу.

Величина економічного збитку від плинності персоналу, визначена з використанням показників втрат, викликаних перервами у роботі; втрат, викликаних зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням; витрат на проведення підбору персоналу в результаті плинності; витрат, обумовлених необхідністю навчання та підвищення рівня кваліфікації нових працівників; втрат, викликаних недостатнім рівнем продуктивності праці нових працівників; втрат від браку працівників-початківців [13, с. 462–463] у середньому за рік складає близько 50 % середньорічного виробітку в розрахунку на одного працівника.

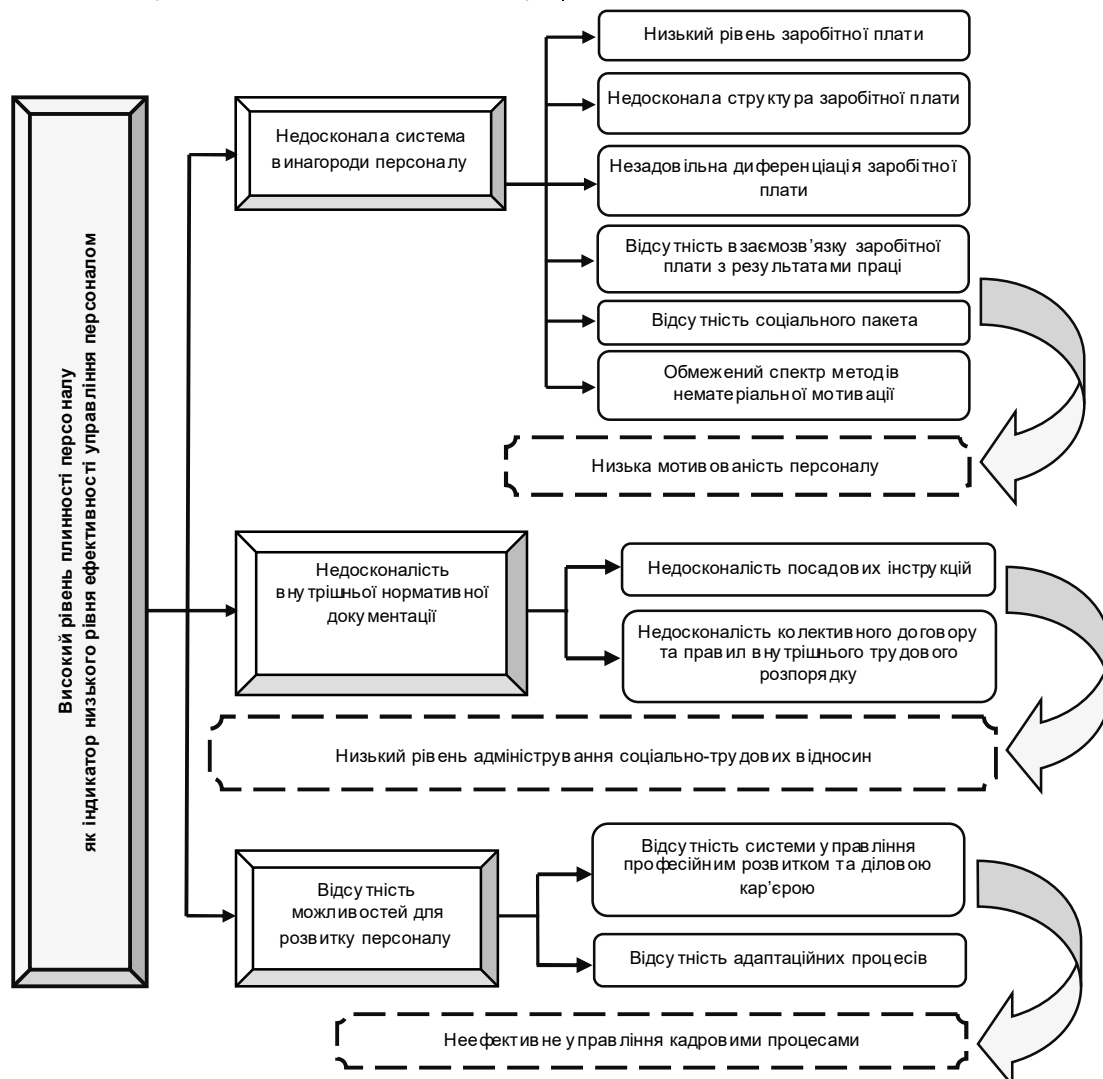


Рис. 2. Дерево проблем у сфері ефективності управління персоналом малого поліграфічного підприємства*

* Джерело: розроблено авторами

З урахуванням особливостей досліджуваного підприємства, як суб'єкта малого бізнесу, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу (див. табл. 2). На думку авторів статті, практичне значення запропонованих для досліджуваного підприємства заходів зі зниження плинності персоналу полягає в тому, що низька плинність персоналу та високі кінцеві результати діяльності є ланками одного ланцюга: низька плинність персоналу – висока продуктивність праці – високі прибутки. На основі здійснення кореляційного аналізу зроблено висновок щодо взаємозв'язку між такими показниками як продуктивність праці, заробітна плата в розрахунку на 1 працівника, дохід та прибуток. Виявлені залежності щодо найбільш щільного зв'язку між показником продуктивності праці

та заробітної плати (коефіцієнт кореляції 0,97), а також сильного кореляційного зв'язку між показниками продуктивності праці та доходу (коефіцієнт кореляції 0,94) підтвердили пріоритетність заробітної плати як чинника підвищення продуктивності праці шляхом посилення матеріальної мотивованості працівників. Тому в удосконаленні системи винагороди провідне місце належить оплаті праці, яка розглядається авторами одним із напрямів зниження рівня плинності персоналу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом. Ефективна компенсаційна політика в частині матеріальних винагород може бути побудована на основі синтезу теорії грейдів та ключових показників ефективності.

Таблиця 2. Заходи зі зниження плинності персоналу на малому підприємстві*

Проблема	Пропоновані заходи вирішення проблеми	Виконавець	Суб'єкт ухвалення управлінського рішення
Недосконала система винагороди персоналу	– моніторинг конкурентоспроможності, структури та диференціації заробітної плати, її взаємозв'язку з результатами праці; – розроблення ефективної системи оплати праці; – удосконалення системи соціального забезпечення працівників; – запровадження соціального пакета; – розширення спектру методів нематеріального заохочення працівників.	Менеджер з персоналу, економіст з фінансової роботи, головний радник	Загальні збори, директор підприємства
Недосконалисть внутрішньої нормативної документації	– удосконалення посадових інструкцій; – удосконалення змісту колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку.	Менеджер з персоналу	Директор підприємства
Відсутність можливостей для розвитку персоналу	– запровадження програми адаптації нових співробітників; – проведення оцінювання трудового потенціалу та результатів праці персоналу з періодичністю один раз на півроку; – розроблення плану заходів щодо управління професійним розвитком та діловою кар'єрою.	Менеджер з персоналу, лінійні керівники	Загальні збори, директор підприємства

* Джерело: розроблено авторами

Запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників може здійснюватись за двома альтернативними варіантами: 1) наставництво; 2) інструктаж на робочому місці та адаптаційні тренінги, що проводяться консалтинговими компаніями. Зміст заходів за першим варіантом передбачає призначення наставника з числа лінійних керівників, які добре обізнані з особливостями діяльності підприємства та технологією виконання роботи на конкретному робочому місці. Зміст заходів за другим варіантом передбачає нетривалий інструктаж на робочому місці, проведення якого не позначиться на додаткових витратах та збитках, та залучення фахівців консалтингових компаній на основі платного отримання вузькоспеціалізованих послуг щодо входження в колектив та формування готовності до роботи в команді.

Зменшення величини прибутку за рахунок додаткових витрат на впровадження пропонованих авторами заходів слід вважати некритичним з огляду на такі аргументи:

1. Упродовж досліджуваного періоду з урахуванням прогнозного 2015 р. виявлено лінійний тренд стабільного зростання прибутку на фоні лінійних трендів стабільного зниження витрат та продуктивності праці. При цьому збільшення прибутку згідно з виявленим трендом зростає більш динамічно, ніж відбувається зниження витрат та продуктивності праці.

2. Результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу засвідчили наявність щільного прямого зв'язку між показниками продуктивності праці та заробітної плати. Звідси слідує, що суттєве підвищення розміру заробітної плати позитивно вплине на продуктивність праці, а отже, позначиться на збільшенні доходу в частині приросту обсягу випущеної продукції за стабільної чисельності.

Висновки. Ефективність управління персоналом в умовах посилення конкуренції слід розглядати через призму ефективності діяльності підприємств та передумов стійкого розвитку підприємства.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці; і, по-третє, через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо. Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної

ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилює за рахунок використання коефіцієнтів вагомості. Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

Результати проведеного емпіричного аналізу засвідчили наявність проблемних моментів у сфері управління персоналом: низький рівень заробітної плати, недосконалість її структури, обмеженість перспектив професійного та кар'єрного зростання, відсутність соціального пакета, що призвело до тенденції плинності персоналу. Плинність персоналу як індикатор ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві призвела до економічного збитку, який у середньому за рік складає близько 50 % середньорічного виробітку в розрахунку на одного працівника. З урахуванням особливостей діяльності досліджуваного малого підприємства запропоновано перелік заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу – моніторинг конкурентоспроможності, структури та диференціації заробітної плати, її взаємозв'язку з результатами праці; розроблення ефективної системи оплати праці; удосконалення системи соціального забезпечення працівників; запровадження соціального пакета; розширення спектру методів нематеріального заохочення працівників; удосконалення посадових інструкцій, колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку; запровадження програми адаптації нових співробітників; проведення оцінювання трудового потенціалу та результатів праці персоналу з періодичністю один раз на півроку; розроблення плану заходів щодо управління професійним розвитком та діловою кар'єрою. В удосконаленні системи винагороди провідне місце належить оплаті праці на основі синтезу грейдів та ключових показників ефективності. Запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників може здійснюватись шляхом наставництва або через інструктаж на робочому місці та адаптаційні тренінги, що проводяться консалтинговими компаніями. Економічна доцільність реалізації запропонованих заходів підтверджується лінійним трендом стабільного зростання прибутку на фоні лінійних трендів стабільного зниження витрат та продуктивності праці. При цьому збільшення прибутку згідно з виявленим трендом зростає більш динамічно, ніж відбувається зниження витрат та продуктивності праці. Окрім того, щільний кореляційно-регресійний зв'язок між показниками продуктивності праці та заробітної плати підтверджує, що суттєве підвищення розміру заробітної плати позитивно впливатиме на продуктивність праці, а отже, позначиться на збільшенні доходу в частині приросту обсягу випущеної продукції за стабільної чисельності.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з удосконаленням методичних підходів визначення ефективності управління персоналом у розрізі різних кадрових процесів з урахуванням критеріїв їх пріоритетності та вдосконалення комплексних механізмів і окремих інструментів її підвищення в контексті стійкого розвитку підприємства та корпоративної соціальної відповідальності.

Дискусія. Феномен ефективності управління персоналом розглядався авторами статті в попередніх публікаціях під кутом зору трактування дефініції "ефективність управління" по відношенню до особливого об'єкта – людського ресурсу з відповідним фізіологічним, інтелектуальним, соціальним потенціалом. У публікаціях авторів здійснено критичне узагальнення типів пока-

зників ефективності діяльності, методичних аспектів визначення, переваг та недоліків окремих показників ефективності управління персоналом; окреслено можливості застосування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управління персоналом; обґрунтовано концепцію якості трудового життя як методичний підхід в оцінюванні ефективності управління персоналом. Знайшли відображення інноваційні механізми та інструменти управління персоналом (зокрема щодо розвитку та мотивації персоналу, оплати праці) в контексті підвищення його ефективності. Обґрунтовано пріоритетні напрями управління персоналом на інноваційно орієнтованих підприємствах. Значну увагу приділено питанням корпоративної соціальної відповідальності як сучасної філософії та практики ведення бізнесу, яка формує платформу для підвищення ефективності управління персоналом. Різновекторні питання управління персоналом розглядаються авторами через призму сучасних трансформацій соціально-трудої сфери, зокрема поширення нестандартної зайнятості та використання запозиченої праці. Досліджувані авторами проблеми розглядаються в межах концепту гідної праці, моделі управління працею за цілями та результатами, механізмів регулювання соціально-трудої відносин на підприємстві. Поза зором авторів у даній статті залишились конкретні пропозиції щодо механізмів та інструментів підвищення ефективності управління персоналом у розрізі окремих індикаторів стану соціально-трудої сфери та показників здійснення кадрових процесів, що слугуватиме головними перспективами подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – [8-е изд.]. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 467 с.
3. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп.]. – Х.: ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.
4. Гавкалова Н. Л. Управление эффективностью менеджмента персоналу: [монография] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харьков: Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; [пер. с англ.]. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
7. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 312 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с. – (Серия "Высшее образование").
9. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ 2014. – 479 с.
10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академ-видав, 2003. – 416 с.
11. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
12. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, НГАЭИУ; Новосибирск, изд. 1998. – 312 с.
13. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
14. Одегов Ю. Г. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности / Ю. Г. Одегов, А. Е. Разинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3. – Вып. 5. – С. 5–9. (DOI: 10.12737/5786).
15. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учеб. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор Д. Торрингтон; [пер. 5-го англ. изд., Науч. ред. перевода А. Е. Хачатуров]. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
16. Управление персоналом: підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

Надійшло до редколегії 10.03.15

О. Герасименко, канд. экон. наук, доц.,
А. Герасименко, магистр
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ИНДИКАТОРЫ СОСТОЯНИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ

Раскрыты методические подходы к оцениванию эффективности управления персоналом и внесены предложения по их совершенствованию. Приведен методический инструментарий и результат расчета экономического ущерба от текучести персонала как индикатора эффективности управления персоналом на малом предприятии. Предложен перечень мероприятий, направленных на уменьшение текучести персонала. Приведены предложения по совершенствованию системы материальных вознаграждений и внедрению практики адаптации вновь принятых работников.

Ключевые слова: персонал, эффективность управления, методические подходы, текучесть персонала, малое предприятие.

O. Herasymenko, PhD in Economics, Associate Professor,
H. Herasymenko, Master
Vadym Getman National Economic University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE: STATUS INDICATORS AND PRIORITIES OF DEVELOPMENT

Methodical approaches of personnel management efficiency evaluation is revealed. Proposed to expand the range of indicators to measure the efficiency of HR administration processes and improve some methodical bases for the calculation of integral personnel management efficiency index. Stated the methodology and the result of calculation of economic losses from staff turnover as an indicator of personnel management efficiency for small business. Proposed a list of measures aimed at staff turnover reduction. Proposed to improve the system of remuneration and to implement adaptation practices for new employees as tools for improving the efficiency of personnel management.

Keywords: personnel, management efficiency, methodological approaches, staff turnover, small business.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 37-45

УДК 338.984

JEL L190, Q 290

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/5

Л. Довгань, канд. экон. наук, проф.,
М. Шкробот, канд. экон. наук, ст. викл.

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут", Київ

ФОРСАЙТ – ЕКОСТІЙКИЙ ДЕТЕРМІНАНТ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГІДРОЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

У статті досліджено Форсайт-методологію як екостійкий детермінант стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики в умовах зовнішніх викликів та загроз. Виокремлено концепти стратегічної модернізації та розроблено механізм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики на засадах державно-приватного партнерства. Сформульовано рекомендації щодо імплементації результатів Форсайту до стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики при взаємодії державних та приватних агентів.

Ключові слова: Форсайт, стратегічна модернізація, підприємства гідроелектроенергетики, державно-приватне партнерство, механізм.

Вступ. Головним пріоритетом економіки України, зокрема її промислового сектору, є забезпечення енергетичної безпеки на якісній, інноваційній основі в умовах зовнішніх викликів та загроз динамічного середовища. Жодна галузь не може реалізувати свій потенціал без належного енергопостачання. Забезпечення енергетичної безпеки держави в контексті економічної безпеки передбачає необхідність визначення детермінант екостійкого розвитку енергетичної галузі, зокрема підприємств гідроелектроенергетики.

Актуальність теми. На тлі дефіциту енергетичних ресурсів та загальної економічної рецесії стратегічної значущості в розвитку енергетичного сектора України набувають підприємства гідроелектроенергетики, які нині виробляють до 6 % загальної кількості електроенергії в країні. Ураховуючи важливу роль гідроелектроенергетики в акумуляції енергетичних ресурсів, велими важливим постає активізація досліджень у напрямку визначення детермінант забезпечення стратегічної модернізації її підприємств для забезпечення високоманевреності виробничих потужностей, ресурсозбереженості, відповідності екологічним вимогам через застосування Форсайт-методології.

Постановка проблеми. Екостійкий розвиток електроенергетики можливий на основі сучасних технологій та обладнання, які забезпечують високу економічну ефективність, надійність, ресурсозбереження, виконан-

ня екологічних вимог. Необхідною умовою для виконання цих завдань є модернізація підприємств виробництва електроенергії в широкому розумінні з урахуванням сформованого образу майбутнього розвитку галузі та країни загалом.

Розвиток гідроелектроенергетичних підприємств дає можливість за рахунок створення конкурентного електроенергетичного ринку, докорінної зміни технічного рівня виробництва електроенергії, впровадження високопродуктивних безпечних технологій виробляти достатню кількість як маневрової, так і регулюючої потужностей, які забезпечать компенсацію коливань навантажень в енергосистемі України.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. З метою ефективного розвитку і розумного розподілу суспільного потенціалу і ресурсів використовуються різні підходи та методи для розуміння, передбачення і формування майбутнього, для визначення цілей і тенденцій розвитку, завдань управління та способів досягнення цих завдань в умовах зовнішніх викликів та загроз. Для обґрунтування стратегічних і навіть тактичних рішень у динамічному середовищі доцільно використовують Форсайт-методологію. Власне вона постає одним з дієвих інструментів науково-технологічного, інноваційного та екостійкого розвитку суспільства. Невирішеними залишаються питання значення Форсайту та його результатів для забезпечення стратегічної модернізації