

сотрудника, связанным, например, с ликвидацией аварии. Но чаще материальные и нематериальные виды мотивации трудно отделить друг от друга. Это связано и с проблемой взаимосвязи справедливости и эффективности.

Как материальные, так и нематериальные виды мотивации в значительной мере основаны на потребности людей в справедливости.

### **Література**

1. Генкин Б. М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы: 2-е изд. — М.: Норма, 2009.
2. Блауг М. Методология экономической науки: 2-е изд. — М.: НП «Журнал «Вопросы экономики», 2004.
3. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: 8-е изд. — М.: Норма, 2009.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.

УДК 331.101.26

**О. О. Герасименко**, канд. екон. наук, доцент  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР**

*АННОТАЦІЯ. Наведено порівняльну характеристику типів управління працею. Внесено пропозиції щодо визначення ефективності управління працею в економічному та соціальному вимірах. Обґрунтовано доцільність застосування збалансованої системи показників.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Інноваційний тип управління працею, ефективність управління працею, економічні показники, соціальні показники, збалансована система показників.

*АННОТАЦИЯ. Приведена сравнительная характеристика типов управления трудом. Внесены предложения по определению эффективности управления трудом в экономическом и социальном измерениях. Обоснована целесообразность применения сбалансированной системы показателей.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Инновационный тип управления трудом, эффективность управления трудом, экономические показатели, социальные показатели, сбалансированная система показателей.

*ANNOTATION. The comparative description of types of labour management is given in the article. The suggestions about determination of labour management efficiency in the economic and social measuring are introduced. The expediency of application of the balanced system of indexes is grounded.*

**KEY WORDS.** Innovative type of labour management, efficiency of labour management, economic indicators, social indexes, balanced system of indexes.

**Вступ.** Сучасні світові тенденції, передусім глобалізація та інформатизація економіки, визначають вектори трансформації соціально-трудої сфери. Її перетворення перш за все стосуються зрушень в ієрархії факторів виробництва, домінантою серед яких стає праця інноваційного змісту, поширення нестандартної зайнятості, формування передумов гідної праці. Система управління працею, що склалась на вітчизняних підприємствах з різними організаційно-правовим статусом та формою господарювання, має вчасно та адаптивно реагувати на зміни, що відбуваються у сфері докладання праці. Підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств та національної економіки загалом може бути забезпечено лише за умови ефективного використання людського капіталу, який в умовах становлення економіки знань набуває пріоритетності та забезпечує конкурентні переваги. У такій ситуації виникла потреба в розробці нової концепції та запровадженні методичних підходів до діагностики ефективності управління працею.

**Постановка завдання.** Теоретико-методологічне підґрунтя наукових уявлень щодо управління працею та способів його удосконалення заклали такі зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Л. Гант, Г. Емерсон, Д. Кейн, Д. Кемпбелл, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файол, Р. Хендерсон та інші. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних питань управління працею здійснили вчені та практики України — С. І. Бандур, Д. П. Богиня, І. Ф. Гнибіденко, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, А. М. Колот, Н. Д. Лук'янченко, О. Ф. Новікова, В. В. Онікієнко, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, М. В. Семикіна, А. А. Чухно, О. М. Уманський, Л. М. Фільштейн та інші. Різні аспекти управління працею є предметом наукових досліджень таких учених близького зарубіжжя, як Л. І. Абалкін, В. Н. Белкін, Н. О. Белкіна, В. М. Бобков, М. О. Волгін, Б. М. Генкін, Р. П. Колосова, С. Г. Струмлілн, Р. А. Яковлев та ін.

Однак проблема вдосконалення механізмів управління працею на основі бездоганної діагностики ефективності залишається в Україні недостатньо вивченою, що обумовило вибір теми статті,

її головну мету, теоретичну і практичну спрямованість наукових завдань.

**Результати.** Становлення постіндустріального суспільства зумовлює необхідність переходу до інноваційного типу управління працею, у рамках якого реалізується принципово новий порівняно з технократичним типом підхід до людини як до визначального фактора прогресу. Новий тип управління працею втілюється в посиленні уваги до формування та використання потенціалу працівників, перш за все потенціалу творчого. Організаційною філософією стає принцип витіснення фінансового капіталу людським капіталом, який набуває характеру стратегічного ресурсу і забезпечує прибутковість у діяльності підприємства.

Інноваційний тип управління працею забезпечує збалансованість у діяльності підприємства - підвищення ефективності, конкурентоспроможності, прибутковості на основі розвитку творчого потенціалу працівників, що підтверджує табл. 1.

У формуванні системи індикаторів, критеріїв та показників ефективності управління працею слід виходити з того, що управління працею сучасного типу спрямоване, з одного боку, на розвиток трудової активності та якісне відтворення робочої сили, а з другого — на забезпечення належних результатів праці.

У визначенні ефективності управління працею неможливо обійтись без соціологічних обстежень, проте їх проведення має здійснюватись у рамках системних досліджень, що забезпечить цілісність сприйняття об'єктів дослідження, виявлення адаптивності та функціональності системи управління працею. У соціологічному аспекті ефективність управління працею передусім досліджується у «форматі задоволеності працею». Головними критеріями, за якими провадиться оцінювання стану управління працею та регулювання соціально-трудова відносин, найчастіше є задоволеність виконуваною роботою, що корелює із формами зайнятості, відповідністю спеціальності, розміром та формою власності підприємства, регулярністю надання відпустки, повнотою використання творчого потенціалу; а також задоволеності заробітною платою, соціальним пакетом, стосунками в колективі, умовами праці [4].

Слід зважати на те, що ефективність управління працею може оцінюватись із позиції працівника як виконавця роботи та з позиції його лінійного керівника й адміністрації підприємства загалом з урахуванням низки технологічних, організаційних, економічних, соціальних, психологічних факторів. Так, для працівника на першому плані перебувають задоволеність працею, відсутність стре-

сових ситуацій, можливості професійного зростання та самовираження, морально-психологічний клімат у колективі, умови праці.

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ТИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ [5, с. 162—163 ]**

Елементи механізму	Тип управління працею	
	технократичний	інноваційний
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості
Способи досягнення цілей	Екстраполяція колишніх доходів на перспективу	Визначаються через співвідношення можливостей одержання прибутку та якісного управління
Організаційна структура	1. Стабільна або розширювана	1. Гнучка, зі змінюваною структурою
	2. Діяльність, організована на основі процесу переробки ресурсів	2. Діяльність, організована відповідно до проблем
Проблеми	Повторюються, знайомі, стандартні	Не повторюються, нові, нестандартні
Об'єкт управління	Вузькоспеціалізовані працівники як доповнення до машин	Кваліфіковані працівники з багатопрофільною підготовкою, залучені до освітніх програм
Суб'єкт управління	Лінійні керівники, кадрові служби, які відіграють другорядну роль, організаційська праця відмежована від виконавської	Спеціальні підрозділи з управління людськими ресурсами з високим статусом та лінійні керівники, лідери, автономні групи
Оплата праці	Індивідуальна, відрядна, почасово-преміальна	Почасово-преміальна, колективна з використанням індивідуальних коефіцієнтів, плата за знання та компетенції, грейдова система
Системи заохочень та стягнень	1. Заохочення за стабільність, ефективність	1. Заохочення за творчість, ініціативу
	2. Стягнення за допущені помилки	2. Стягнення за відсутність ініціативи

Системи інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань підрозділами	Докладні повідомлення про діяльність підприємства в цілому, його проблеми та завдання
--------------------------------	---	---

*Закінчення табл. 1*

Елементи механізму	Тип управління працею	
	технократичний	інноваційний
Рухомість персоналу	Мінімальна, пов'язана в основному з просуванням ієрархічними щаблями	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень відповідно до розв'язуваних завдань
Стиль керування	Стабільність, уміння встановити єдність підходів	Допущення ризикованих дій, уміння надихнути працівників на сприйняття змін
Характер дій під час розв'язання проблем	1. Реакція у відповідь на появу проблеми	1. Активний пошук і аналіз можливостей
	2. Запізнення стосовно до появи проблем	2. Передбачення проблем
Механізм пошуку альтернатив	1. Орієнтація на минулий досвід	1. Творчий пошук
	2. Незначні відхилення від статус-кво	2. Великі відхилення від статус-кво
	3. Розглядається єдина альтернатива	3. Розглядаються численні варіанти
Ставлення до ризику	1. Мінімізація ризику	1. Свідомий ризик
	2. Відповідність минулому досвіду	2. Балансування сукупних варіантів, пов'язаних з ризиком
Психологічний клімат	Спрямування на розв'язання поточних завдань у межах свого робочого місця	Спрямування на дії працівників з висунення і реалізації інновацій

Важливим моментом ідентифікації стану управління працею з боку найманих працівників є не тільки рівень заробітної плати та розмір винагород у складі компенсаційного пакета, а й міра задоволеності змістом та результатами праці, ставлення керівництва до підлеглих, схвалення результатів роботи, залучення до управління, соціальна захищеність.

З позиції адміністрації підприємства найактуальнішими індикаторами ефективності управління працею, на думку автора, мають бути перш за все динаміка кінцевих результатів діяльності колективу підприємства загалом та міра причетності кожного працівника до реалізації цілей підприємства.

Запропоновані у статті методичні засади оцінки стану управління працею на підприємстві в економічному вимірі базуються на гіпотезі, що весь спектр показників діяльності підприємства прямо чи опосередковано залежить від результативності трудової діяльності. Отже, в основу економічної оцінки ефективності управління працею на підприємстві має бути покладено оцінювання заходів з удосконалення управління працею з використанням таких економічних параметрів, як досягнута економія, економічний ефект та коефіцієнт економічної ефективності.

*Економію* можна визначити на основі зіставлення показників діяльності підприємства до та після впровадження заходів з удосконалення управління працею. *Економічний ефект* відображатиме економію за вирахуванням витрат, пов'язаних із запровадженням заходів з удосконалення управління працею. *Коефіцієнт економічної ефективності* визначатиметься як співвідношення одержаної економії до витрат на розроблення та запровадження заходів з удосконалення управління працею в розрахунку на визначений період.

Показники економічної ефективності доцільно розраховувати за стадіями життєвого циклу продукції (послуг), за джерелами економії, за підрозділами підприємства, за кожним із заходів, що ввійшли до програм удосконалення управління працею.

Соціальна ефективність управління працею значною мірою визначається організацією роботи персоналу, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі. Як показники соціального спрямування можуть бути використані такі: середня заробітна плата одного працівника; плинність персоналу; питома вага заробітної плати в операційних витратах; темпи зростання заробітної плати; рівень кваліфікації працівників; рівень трудової та виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура персоналу; рівномірність завантаження персоналу; виконання плану соціального розвитку, рівень конфліктності в колективі, якість роботи персоналу.

Вважаємо справедливим, що система управління працею має орієнтуватись на «змішану модель управління трудовими показниками», яка охоплює рівень компетенцій та досягнень і постановку цілей для працівників [1, с. 411].

На думку автора, альтернативою в оцінюванні досконалості механізмів та інструментів управління працею може бути збалансована система показників. Вибір їх має здійснюватися з урахуванням низки критеріїв, котрі допомагають ефективно оцінити діяльність підприємства [3]:

1. *Зв'язок зі стратегією* означатиме спрямування ресурсів на досягнення загальних цілей підприємства. На практиці достатньо непросто встановити прямий зв'язок кожного показника зі стратегією. Більшість підприємств оперують діагностичними показниками діяльності, які необхідні для забезпечення поточного раціонального функціонування підприємства, проте вони не пов'язані зі стратегією безпосередньо. Урахування таких чинників дозволить тримати підприємство під контролем і швидко реагувати на проблеми, що вимагають прийняття оперативних управлінських рішень. Значення таких індикаторів не завжди має стратегічний характер. Для того щоб підтримувати стандарти діяльності в умовах мінливого ринкового середовища, до збалансованої системи показників слід долучити індикатори, що відбиватимуть стратегічну лінію поведінки підприємства на ринку.

2. *Кількісний вира* посилить об'єктивність та однозначність оцінювання суб'єктів, процесів та результатів.

3. *Доступність* передбачатиме можливість оперувати показниками, які в різні періоди діяльності відображали певні процеси та результати. Теоретики та практики при цьому наголошують, що в розробленні збалансованої системи показників слід уникати бажаних показників діяльності, що вимагають великих інвестицій в інфраструктуру інформаційної технології. Тому у виборі показників діяльності треба бути прагматичним, оскільки нетрадиційні показники без значних інвестицій, як правило, не можуть бути досягненні. Проте це не означає, що треба відмовлятися від уникати нових показників. Головне правило в їх застосуванні — співвідношення витрат та вигід, що пов'язані з їх досягненням та визначенням.

4. *Зрозумілість* забезпечить створення такої системи показників, що мотивуватиме до активізації трудової діяльності задля досягнення кінцевих результатів. У протилежному разі збалансована система показників буде відірвана від програм мотивації ефективної праці.

5. *Збалансованість* дозволить досягти поліпшення кінцевих результатів діяльності за умови раціональній оптимізації ресурсного забезпечення. Розподіл ресурсів має здійснюватись із орієн-

тацією на норми доходів та рентабельності з урахуванням соціально-психологічних аспектів.

6. *Наявність загального визначення* узгодить низку вузькоспеціальних показників діяльності, які фахівцями різних структурних підрозділів сприйматимуться по-різному. Тому показники не можуть бути неоднозначними та невизначеними. Кожен з них повинен чітко фіксувати значення, що характеризує внесок до загального результату.

Підхід збалансованих показників поширюється на визначення індивідуальних результатів праці, що поєднується з організаційними заходами. Показники можна вибирати, користуючись табл. 2, яка дає змогу збалансувати їх за чотирма складовими — фінансовими результатами, обслуговуванням споживачів, внутрішніми процесами, управлінням персоналом — з урахуванням наведених раніше критеріїв.

Таблиця 2

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ**

Показники	Зв'язок зі стратегією	Кількісний вираз	Доступність	Зрозумілість	Збалансованість	Наявність загального визначення	Бали	Примітки
Фінансові результати								
<i>Показник 1</i>								
<i>Показник 2</i>								
<i>Показник 3</i>								
...								
Обслуговування споживачів								
<i>Показник 1</i>								
<i>Показник 2</i>								
<i>Показник 3</i>								
...								
Внутрішні процеси								
<i>Показник 1</i>								
<i>Показник 2</i>								

Показник 3								
...								
Управління персоналом								
Показник 1								
Показник 2								
Показник 3								
...								

Кількість показників перебуває в діапазоні від 3 до 8 залежно від специфіки діяльності підприємства та глибини аналізу й оцінювання стану управління працею.

**Висновки.** Визначення показників соціально-економічної ефективності управління працею має стати невід’ємною складовою прийняття управлінських рішень у соціально-трудої сфері. Пріоритетність за правом належить показникам економії, економічного ефекту, рівня економічної ефективності, соціальним індикаторам задоволеності працею. Альтернативним методичним підходом є збалансована система показників, яку найбільш доцільно запровадити в системі управління працею за цілями та результатами, що інтегрує в собі концептуальні принципи американської моделі «управління за цілями» та фінської моделі «управління за результатами» [2]. Головна перевага системи управління працею за цілями та результатами — оцінка результатів праці та винагорода працівників згідно із внеском у загальні результати діяльності підприємства — дасть змогу не тільки успішно адаптувати різновекторні показники діяльності підприємства до діагностики системи управління працею, а й зорієнтувати персонал на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: — 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда / РАН, УрО, Ин-т экономики. — М.: Экономика, 2007. — 352 с.
3. Пол Р. Нивен Сбалансированная система показателей — шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [Електронний ресурс]: <http://www.balancedscorecard.ru>

4. Харченко К. В. Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений // Социологические исследования. — 2009. — № 7. — С. 32—38.

5. Экономика труда : учебник / И. М. Алиев и др. — Ростов н/Д : Феникс, 2009. — 393 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2010 р.

УДК 331.08.2

**А. Б. Граждан**, ассистент кафедры менеджмента,  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет имени Вадима Гетьмана»

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛОВ КАДРОВ В ОТДЕЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

*АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены подходы к названию подразделений по работе с персоналом, выявлены основные проблемы в работе отделов кадров промышленных предприятий, уточнено назначение и место подразделений по управлению персоналом в системе управления предприятием, проанализированы подходы к реорганизации отделов кадров, предложен алгоритм проведения реорганизации этих подразделений.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Отдел кадров, отдел человеческих ресурсов, служба управления персоналом, реорганизация, цели отдела человеческих ресурсов, заинтересованные лица, функции службы управления персоналом, структура подразделения по управлению персоналом.

*АНОТАЦІЯ. В статті розглянуто підходи до назви підрозділів по роботі з персоналом, виявлено основні проблеми в роботі відділів кадрів промислових підприємств, уточнено призначення і місце підрозділів з управління персоналом в системі управління підприємством, проаналізовано підходи до реорганізації відділів кадрів, запропоновано алгоритм проведення реорганізації даних підрозділів.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Відділ кадрів, відділ людських ресурсів, служба управління персоналом, реорганізація, цілі відділу людських ресурсів, зацікавлені особи, функції служби управління персоналом, структура підрозділу по управлінню персоналом.

*ANNOTATION. In the article, going is considered near the name of subdivisions on work with a personnel, basic problems are deduced in-process human departments of resources of industrial enterprises, setting and place of subdivisions is specified on a management in control system an enterprise, going is analysed near reorganization of human departments of resources, the algorithm of realization of reorganizations of these subdivisions is offered.*

**KEYWORDS.** Human department of resources, department of human capitals, service of management by a personnel, reorganization, aims of department of