

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ  
ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ**

*Gerasimenko Anna*  
SHEE «Vadym Hetman KNEU»

**PERFORMANCE OF PERSONNEL MANAGEMENT  
IN ENTERPRISE: CONCEPTUAL APPROACHES  
AND PRACTICAL ASSESSMENT TOOLS**

**АНОТАЦІЯ.** Розкрито сутність категорій ефективності та ефективності управління. Наведено типи показників ефективності діяльності. Визначено переваги та недоліки збалансованої системи показників. Наведено пропозиції щодо оцінювання ефективності управління персоналом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Ефективність управління персоналом, ключові індикатори результату, індикатори ефективності, ключові показники ефективності, збалансована система показників, якість трудового життя.

**ANNOTATION.** The essence of performance and performance management categories are revealed. The types of performance indicators are shown. Advantages and disadvantages of balanced scorecard are defined. The proposals for assessing the personnel management performance are given.

**KEYWORDS.** The performance of personnel management, key result indicators, efficiency indicators, key performance indicators, balanced scorecard, quality of working life.

**Вступ.** В умовах багатовекторних трансформацій вітчизняної економіки особлива роль у досягненні ефективності діяльності підприємств належить управлінню персоналом, що забезпечує раціональне використання та розвиток трудового потенціалу, виконання стратегічних і тактичних завдань. Сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з появою нових тенденцій у соціально-трудовах відносинах, трансформацією ціннісних орієнтирів працівників.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають завдання, пов'язані із забезпеченням підприємств висококваліфікованими працівниками, а ефективність механізмів кадрового забезпечення розглядається як передумова стійкого розвитку підприємства. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств і причиною деформації соціально-трудової сфери.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили відомі вчені далекого зарубіжжя — К. Альдерфер, Т. Вебер, Ф. Герцберг, Е. Демінг, П. Друкер, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, П. Сенге, Ф. Тейлор та інші; російські — Т. Ю. Базарова, Б. М. Генкін, О. П. Єгоршин, В. А. Дятлов, А. Я. Кібанов, Ю. Г. Одогов, М. М. Травін. Крім того, теоретико-методологічну базу дослідження склали фундаментальні праці вітчизняних економістів, у яких розвиваються основні положення теорії ефективності управління персоналом. Загальні аспекти управління персоналом висвітлені у працях Д. П. Богині, О. А. Грішнєвої, В. М. Данюка, Г. А. Дмитренка, Г. Т. Завіновської, А. М. Колота, І. Л. Петрової, В. М. Петюха, В. А. Савченка, М. В. Семікіної, Г. В. Щокіна та інших.

**Постановка завдання.** Разом з тим, необхідно констатувати, що проблеми ефективності управління персоналом не втрачають актуальності. Незважаючи на детальний розгляд різноманітних аспектів діяльності виробничо-економічних систем, комплексні теоретичні дослідження в цій складній предметній галузі потребують подальших розробок. Зокрема, питання визначення ефективності управління персоналом і прийняття на цій основі конструктивних управлінських рішень не знайшли системного відображення в наукових працях. Таким чином, проблема розробки методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи управління персоналом залишається недостатньо дослідженою й актуальною, тим більше, що умови господарювання динамічно змінюються і висувають нові вимоги щодо вдосконалення процесів управління підприємствами.

**Результати дослідження.** Ефективність є однією з ключових категорій економіки, що безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку як національного господарства в цілому, так і кожної окремої організації. Поняття ефективності при цьому широко використовується, як правило, в точ-

ному розумінні слова: ефективно те, що призводить до очікуваного результату.

Як засвідчив аналіз наукового доробку, в сучасній теорії та практиці управління немає єдиного трактування щодо визначення ефективності управління. Узагальнення точок зору різних авторів дозволяє виділити три напрями, що найчастіше зустрічаються при визначенні ефективності управління. Згідно першого ефективність управління розглядається як співвідношення корисного результату (ефекту) й обсягу використаних чи витрачених ресурсів. За другим напрямом ефективність управління трактується не тільки як відношення результату до витрат, але і як відношення того ж результату до намічених цілей. Тобто, за своєю сутністю ефективність управління — це показник результативності діяльності організації (підприємства). І якщо поставлені цілі досягаються швидше і з найменшими витратами, то має місце ефективне управління. В рамках третього підходу ефективність управління визначається як ефективність існування певної системи, яка складається з окремих елементів. У такому випадку ефективність управління визначається як ефективність функціонування або стану таких елементів [6].

Отже, ефективність — комплексна категорія, яка характеризує ступінь досягнення результату (ефекту) за його видами в порівнянні з цілями діяльності об'єкта, витратами або спожитими ресурсами на досягнення такого ефекту.

У даний час для оцінювання ефективності діяльності використовуються три типи показників:

— *ключові індикатори результату* (Key Result Indicators, KRI) відображають, наскільки успішно компанія здійснює діяльність, що характеризується з певною системою збалансованих показників;

— *індикатори ефективності* (Performance Indicators, PI) показують, в яких напрямках варто рухатися, щоб досягти поставленої цілі;

— *ключові показники ефективності* (Key Performance Indicators, KPI) свідчать, що варто зробити, щоб підвищити ефективність.

На відміну від KPI, ключові індикатори результату (KRI) не формують уявлення про те, яких заходів слід вжити, аби досягти поставленої цілі. Вони лише відображують загальний напрям руху.

Система збалансованих показників — це засіб управління ефективністю компанії. Щоб визначити, наскільки ефективно

працює організація або її підрозділ, фінансових показників недостатньо, оскільки вони відображають ефективність роботи компанії в минулому, не дозволяючи діагностувати та усувати проблеми, що виникають «у режимі реального часу».

На основі досвіду систему збалансованих показників визнали унікальною системою, яка дозволяє інтегрувати фінансові і нефінансові показники ефективності господарської діяльності.

Система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем, включає фінансову та клієнтську складові, складові внутрішніх процесів, навчання і зростання (рис. 1).



Рис. 1. Система збалансованих показників [4, с. 349]

Проте, крім численних переваг система збалансованих показників має низку недоліків (табл. 1).

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ  
ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ  
У ЗАСТОСУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ\***

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– проста структура для опису стратегічних завдань і моніторингу діяльності;</li> <li>– розробка методології та пошук</li> <li>– коефіцієнти забезпечують розуміння специфіки діяльності;</li> <li>– побудова системи управління навколо нових наборів показників і нових способів їх виміру;</li> <li>– взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту;</li> <li>– створення схеми для формування зверху вниз стратегії за всіма ієрархічними рівнями;</li> <li>– реалізація стратегії має об'єктивний характер;</li> <li>– нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спрощення діяльності підприємства;</li> <li>– причинно-логічні зв'язки розуміються як аксіома, тому вони не підлягають критичному аналізу;</li> <li>– вибір стратегічних дій у ЗСП може бути помилковим;</li> <li>– увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, й ігноруються «м'які» фактори;</li> <li>– не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль-засіб» та «стратегічної карти»;</li> <li>– проблеми з вимірюванням;</li> <li>– компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту;</li> <li>– концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів</li> </ul>

\* Складено за [1; 5].

При визначенні ефективності управління персоналом, на переконання автора, доцільно скористатися концептуальними підходами, що дозволяють визначити, з одного боку, ефективність діяльності служби управління персоналом як суб'єкта реалізації політики управління персоналом, з іншого — ефективність праці персоналу, в індикаторах якої втілено інтегральний вплив політики управління персоналом на підсумки трудової діяльності. Вважаємо за доцільне більш детально зупинитись на зазначених методичних аспектах.

Слід зазначити, що в даний час немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Аналіз наукових концепцій дає змогу виділити вісім основних концепцій оцінки ефективності трудової діяльності (рис. 4).

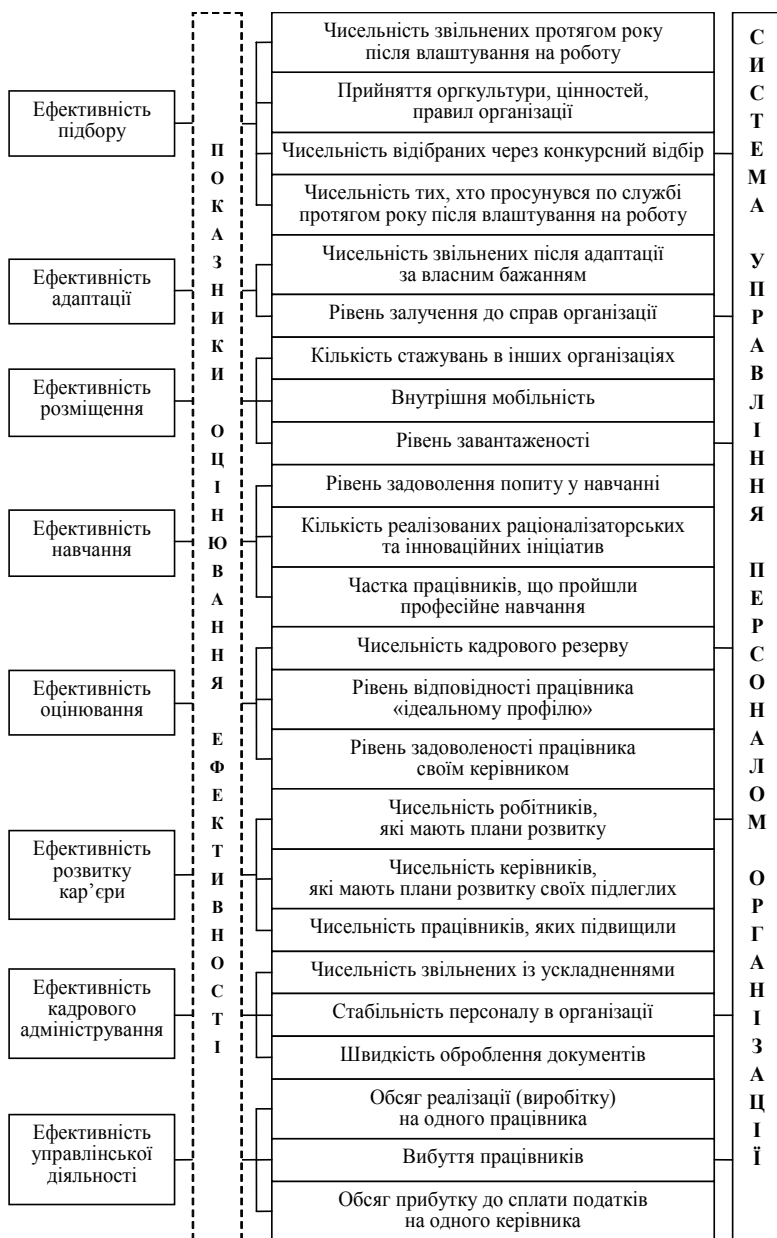


Рис. 2. Комплексне оцінювання ефективності управління персоналом [4, с. 331]



Рис. 3. Система КПЕ служби управління персоналом [4, с. 416]

1. *Економічна ефективність* дозволяє шляхом порівняння економії (прибутку) і витрат (вкладень) економічно обґрунтувати результати діяльності підприємства за завершеними проектами (бізнес-планами, інвестиціями, заходами).

2. *Соціальна ефективність* створює можливість оцінки суспільного характеру праці і соціальних відносин за допомогою кількісних та якісних показників.

3. *Організаційна ефективність* дозволяє оцінити рівень організації трудової діяльності управлінського персоналу (керівників, фахівців, службовців).

4. *Оцінка за кінцевими результатами* дозволяє кількісно визначити результати й динаміку трудової діяльності підприємства в цілому та його підрозділів на основі укрупнених економічних показників.

5. *Управління продуктивністю праці* створює основи для планування й аналізу людських ресурсів за головним критерієм — продуктивністю (виробітком) і пов'язаними з ним іншими показниками.

6. *Якість трудового життя* є сучасним інтегральним показником оцінки трудової діяльності, що визначаються на основі сукупності економічних та соціальних показників.

7. *Балова оцінка ефективності праці* дозволяє за допомогою інтегрального показника оцінити підсумкові результати діяльності за певний період (рік, квартал) підприємства в цілому, а також його великих підрозділів.

8. *Оцінка трудового внеску (участі)* є головним інструментом вимірювання індивідуального внеску в кінцеві результати за безтарифної системи, а також за почасової форми оплати праці робітників і службовців.

Вибір конкретної концепції оцінки ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, сфери економіки, розміру підприємства, масштабу управління, періоду часу, стану планування, системи бухгалтерського обліку, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури тощо.

Інноваційним методичним підходом в оцінюванні ефективності управління персоналом, на наше авторське, слід вважати концепцію якості трудового життя (quality of work life), яка розробляється в працях відомих іноземних економістів порівняно недавно — з 1940-х рр. Сутність концепції полягає у визначенні сукупності показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні умови праці, та оцінювання їхнього впливу на кінцеві результати діяльності.



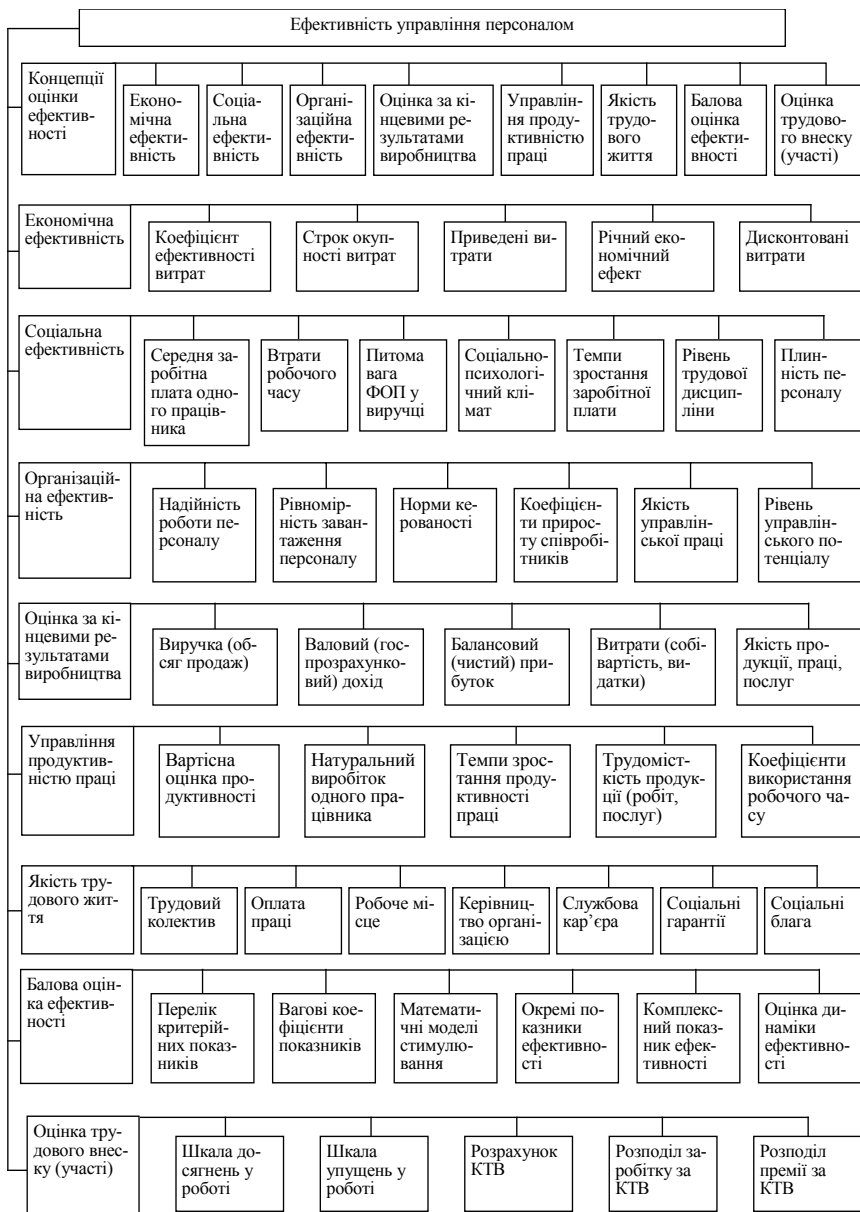
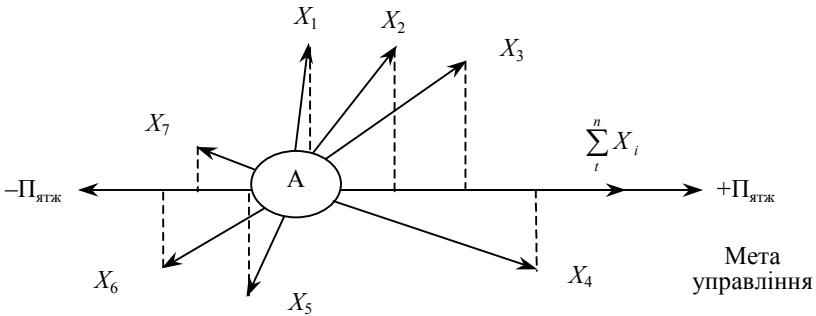


Рис. 4. Концептуальна схема підходів до оцінки ефективності управління персоналом [3, с. 317]

Перелік показників якості трудового життя залежить від філософії й економічного добробуту підприємства. Існує низка показників, що мають різну природу, способи оцінки і глибину впливу на особистість людини. Ці показники спрямовані на задоволення потреби самовираження і моральне заохочення працівників, що мають хороші організаційні умови праці. Разом з тим, для успішного планування і контролю показників якості трудового життя вони мають базуватися на концепції всебічного розвитку особистості і бути згрупованими за певними підсистемами роботи з персоналом.

*Якість трудового життя* — інтегральний показник, що всебічно характеризує економічний, матеріальний, медико-екологічний і духовний добробут працівника. Його можна розглядати як векторне додавання окремих (локальних) факторів якості трудового життя. Так, за позитивного результату додавання векторів показник якості трудового життя ( $\Pi_{\text{ятж}}$ ) спрямований на досягнення поставлених цілей розвитку підприємства (рис. 5).

1. Додатне значення показника якості трудового життя.



2. Від'ємне значення показника якості трудового життя.

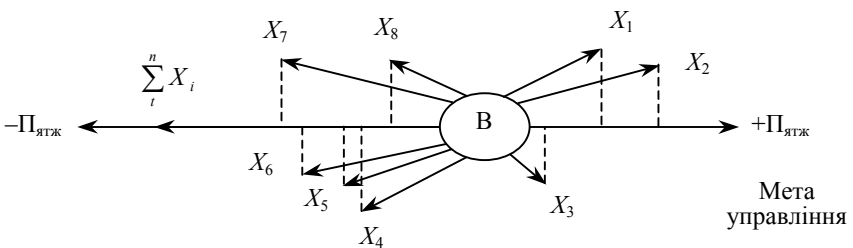


Рис. 5. Варіанти подання якості трудового життя

Навпаки, якщо векторне додавання факторів (криза, безробіття, прожитковий мінімум, зарплата) від'ємне, то значення показників якості трудового життя буде нижче за плановий рівень, а соціально-економічний стан підприємства віддалятиметься від поставлених цілей, і підприємство належатиме до групи «кризових».

Аналіз літературних джерел створює підстави сформувати структуру показників якості трудового життя (рис. 6).

*Оцінка якості трудового життя на рівні підприємства* може бути здійснена двома основними способами.

*По-перше*, способом соціологічного опитування працівників організації за допомогою анкет, де трудовий колектив поділяється на соціальні верстви (незаможні, бідні, незабезпечені, забезпечені, заможні і багаті) залежно від споживання ними різних матеріальних благ, що входять у біологічний і соціальний прожитковий мінімуми. Це можна зробити також способом порівняння середньомісячної заробітної плати працівників з величиною прожиткового мінімуму. Недоліком даного методу є орієнтація тільки на доходи і міру задоволення медико-біологічних і матеріальних потреб.

*По-друге*, способом соціологічного опитування працівників конкретної організації щодо міри задоволеності локальними якістьми трудового життя. Для цього потрібно провести соціологічне опитування трудового колективу за допомогою спеціальної анкети. Зміст анкети розробляється за низкою показників, що оцінюються за бальною шкалою.

**Висновки.** Актуальність проблематики ефективності управління персоналом підтверджує сучасна практика, яка зазнає радикальних змін у зв'язку з появою нових тенденцій у трудових відносинах, трансформацією ціннісних орієнтирів працівників. Відповідність кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам і тактичним напрямам діяльності підприємства забезпечує досягнення поставлених цілей.

Дослідження сутності ефективності управління як соціально-економічного феномену засвідчило розрізнений характер її трактування. Найбільше поширення в теперішній час отримали ключові індикатори результату, індикатори ефективності ключові показники ефективності.

Інноваційним методичним підходом в оцінюванні ефективності управління персоналом слід вважати концепцію якості трудового життя, яка передбачає врахування показників, що характеризують сприятливі організаційні, соціальні і психологічні

умови праці, та оцінювання їхнього впливу на кінцеві результати діяльності.

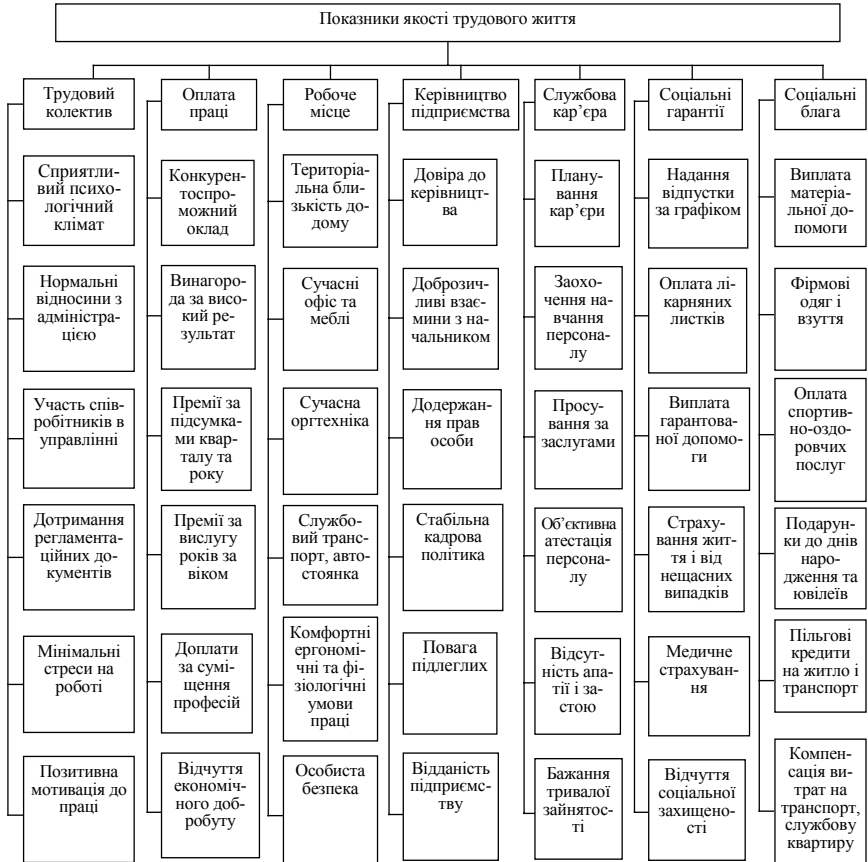


Рис. 6. Показники якості трудового життя [3, с. 333; 7, с. 396–408]

### Література

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша. — [3-е изд.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 478 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
2. Грицьук Е. В. Управление предприятием с помощью системы сбалансированных показателей / Е. В. Грицьук // Економіка: проблеми

теорії та практики : зб. наук. пр. — Дніпропетровськ, 2004. — Вип. 197. — Т. 1. — С. 49—53.

3. Методология управления трудовыми ресурсами: монография / под ред. А. П. Егоршина, И. В. Гуськовой. — Н. Новгород, 2008. — 352 с.

4. *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.

5. *Ольве Н.-Г.* Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по применению ССП / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер ; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 304 с.

6. *Христенко Л. Н.* Эффективность управления: понятие и подходы к определению // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 6. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2001. — С. 209—214.

7. Экономика и социология труда: Учебник / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 584 с.

## References

1. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej / Horvath & Partners ; per. s nem. V. Tolkacha, S. Danishevich, M. Gavrisha. — [3-e izd.]. — М. : Al'pina Biznes Buks, 2008. — 478 s. — (Serija «Modeli menedzhmenta vedushhij korporacij»). [in Russian]

2. *Gricyk E. V.* Upravlenie predpriyatim s pomoshh'ju sistemy sbalansirovannyh pokazatelej / E. V. Gricyk // Ekonomika: problemi teorii ta praktiki : zb. nauk. pr. — Dnipropetrovs'k, 2004. — Vip. 197. — T. 1. — S. 49—53. [in Russian]

3. Metodologija upravlenija trudovymi resursami: monografija / pod red. A. P. Egorshina, I. V. Gus'kovej. — N. Novgorod, 2008. — 352 s. [in Russian]

4. *Odegov Ju. G.* Ocenka jeffektivnosti raboty s personalom: metodologicheskij podhod: Uchebno-prakticheskoe posobie / Ju. G. Odegov, K. H. Abdurahmanov, L. R. Kotova. — М.: Izdatel'stvo «Al'fa-Press», 2011. — 752 s. [in Russian]

5. *Ol've N.-G.* Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti kompanii: prakticheskoe rukovodstvo po primeneniju SSP / N.-G. Ol've, Zh. Roj, M. Vetter ; per. s angl. Je. V. Kondukovej, I. S. Polovicy. — М. : Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2004. — 304 s. [in Russian]

6. *Hristenko L. N.* Jeffektivnost' upravlenija: ponjatie i podhody k opredeleniju // Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnictvo. Zb. nauk. prac' Shidnoukrains'kogo nacional'nogo universitetu imeni Volodimira Dalja. Vip. 6. — Lugans'k: SNU im. V. Dalja, 2001. — S. 209—214. [in Russian]

7. Jekonomika i sociologija truda: Uchebnik / pod red. d.je.n., prof. A. Ja. Kibanova. — М.: INFRA-M, 2007. — 584 s. [in Russian]

Стаття надійшла до редакції 13.03.2013 р.