

5. Алтухов В. Мотивация: “для себя” или “для работодателя”? / В. Алтухов // Мотивация и оплата труда. – [Электронный ресурс]. – 2007. – № 4. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/cat-211-1-3.html>.
6. Афанасьев О. Социально-психологические аспекты корпоративных переворотов / О. Афанасьев // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 29–31.
7. Сумин В. А. Система управления: системообразующий базис / В. А. Сумин // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Вип. 70. Сер. Економічна. – Донецк, 2004. – С. 145–155.
8. Сумин В. А. Регулювання діяльності персоналу управління / В. А. Сумин. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 308 с.

УДК 330.33.01:331.5.024.54

О. З. РЕДЬКВА, О. Я. ГАЛУЩАК

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

КОМПЛЕКС ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті висвітлено і розглянуто сучасні підходи до визначення ефективності управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Подано визначення ефективності системи управління персоналом. Сформульовано комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом у розрізі основних структурних елементів цієї системи.

The article highlights and considers modern approaches to determine the efficiency of HR management in machine-building enterprises. Definition of the performance of personnel management system is given. It is formed a complex of performance assessment of personnel management system in the context of its main structural elements.

Ключові слова: ефективність, ефективність управління, ефективність управління персоналом, ефективність системи управління персоналом, структурна одиниця (підсистема) системи управління персоналом, комплекс показників ефективності підсистеми органів управління персоналом, комплекс показників ефективності роботи підрозділу, відповідального за управління персоналом.

Вступ. Умовою успішності підприємства в умовах значної невизначеності та високого динамізму ринкових змін виступає висока віддача персоналу при реалізації загальної корпоративної стратегії підприємства. Основним трендом сучасної практики у сфері управління людськими ресурсами є трансформація ролі системи управління персоналом від традиційно адміністративної функції до стратегічного партнерства між працедавцем і всіма працівниками. Зміна розуміння функції управління персоналом передбачає зміщення фокусу з ефективності процесів управління персоналом на ефективність всього підприємства.

Підприємствам машинобудівної галузі доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального та фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва тощо. Разом із цим машинобудівні підприємства зазнають низки проблем, пов'язаних із управління персоналу, таких як:

- гострий дефіцит кваліфікованих кадрів;
- жорстка конкуренція за людські ресурси;
- висока плинність кадрів та низька лояльність працівників до працедавців.

Постановка проблеми. Найбільша проблема у питанні оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств полягає у тому, що витрати на формування та підтримання функціонування такої системи не сприймаються як інвестиції, а функція управління персоналом вважається підтримуючою.

Сучасні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом носять переважно узагальнюючий характер, тобто дозволяють оцінити економічну ефективність підприємства з позицій глобальних результатів його діяльності – сукупного обсягу прибутку або доходу та загального обсягу витрат, спрямованих на персонал. При цьому важко оцінити участь підрозділу, відповідального за управління персоналом, керівного складу, окремих працівників у досягненні результатів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оцінювання ефективності управління персоналом розглядалось як зарубіжними так і українськими вченими. Зокрема, поняття ефективності висвітлено такими авторами, як Ю. Булигін, С. Покропивний, М. Туленков, Н. Ушакова, П. Хейне. Разом із тим увагу поняттю ефективності управління приділено у роботах Р. Біловола, Й. Завадського, В. Жигалова, О. Кузьміна, О. Мельника, І. Маркіної, В. Сторожука, Л. Шимановської та ін.

При цьому термін “ефективність управління персоналом” визначений у роботах Л. Артеменка, В. Блонської, Л. Довганя, В. Дорофійенка, Д. Іванцевича, В. Казарцева, Н. Канарської, Р. Каплан, Ю. Каракая, В. Колосяка, М. Круглова, Г. Куденка, П. Кучери, Д. Лафти, А. Лобанова, О. Лоркіпанідзе, Г. Осовської, О. Осовського, С. Севост'янової, О. Сосніна, О. Філіппова.

Можна стверджувати, що незважаючи на значні розробки щодо оцінювання ефективності управління персоналом, практично не сформовано єдиного підходу до визначення ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. У цілому, враховуючи комплексність системи управління персоналом, необхідно визначити комплекс показників оцінювання ефективності у розрізі складових елементів такої системи.

Формування мети. Основною метою дослідження є групування й систематизація показників для оцінювання ефективності системи управління персоналом у розрізі її складових елементів.

На основі поставленої мети сформульовано наступні завдання:

– висвітлити поняття “ефективність управління персоналом” та “ефективність системи управління персоналом”;

– проаналізувати сучасні підходи до визначення ефективності окремих напрямів діяльності у сфері управління персоналом;

– сформулювати показники оцінювання ефективності системи управління персоналом у розрізі її основних структурних елементів.

Виклад основного матеріалу. Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Міжнародний стандарт ISO 9000:2000, п. 3.2.15 дає наступне визначення ефективності (наведено за текстом перекладу на українську мову): “залежність між одержаним результатом та використаними ресурсами” [7], яке можна відобразити наступною формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Отриманий результат}}{\text{Обсяг ресурсів}}. \quad (1)$$

При оцінюванні ефективності управління персоналом підприємства виникає дуже важливе питання стосовно визначення того, що варто розуміти під результатами такої діяльності. Загалом, під результатами діяльності підприємства розуміють його корисний кінцевий результат у вигляді:

1) матеріалізованого результату процесу виробництва, який вимірюється обсягом продукції в натуральній й вартісній формах;

2) народногосподарського результату діяльності підприємства, який охоплює не тільки кількість виготовленої продукції, але й її споживчу вартість.

Кінцевим результатом виробничо-господарської діяльності підприємства за певний проміжок часу є обсяг виробленої продукції, тобто новостворена вартість, а кінцевим фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток. Сьогодні глобальна проблема полягає у тому, що підприємства вимірюють ефективність своєї діяльності виключно прибутком [12, с. 40]. Такий підхід при оцінюванні ефективності управління персоналом підприємства не дає можливості визначити, наскільки успішними були організаційні процеси, пов'язані із діями персоналу, наскільки ефективною була діяльність підрозділів, відповідальних за управління персоналом.

У літературних джерелах не існує єдиного підходу до формулювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві, а тому варто передусім дати визначення категоріям “ефективність управління персоналом” та “ефективність системи управління персоналом”.

Ефективність можна вимірити через коефіцієнт – відношення результатів на виході до ресурсів на вході чи через обсяги випуску продукції, її номенклатури. Економічна ефективність виражає результативність суспільного виробництва. Вона визначається шляхом зіставлення одержаного результату і витрат у вартісному виразі, за формулою [3, с. 67]:

$$E = \Pi / B_{np}, \quad (2)$$

де Π – вартість продукту, B_{np} – затрати праці (грн).

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при визначеній взаємодії трьох визначальних його факторів: персоналу (робочої сили), засобів праці й предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал виробляє суспільно корисну продукцію чи виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої й уречевленої праці, а з іншого, – результати виробництва. Ефективність використання одного з найважливіших факторів виробництва – персоналу часто оцінюють завдяки продуктивності праці Π_n як відношення виробленого продукту Π до кількості задіяних працівників у його виробництві за певний проміжок часу K_{np} і визначають за формулою [6, с. 212]:

$$\Pi_n = \Pi / K_{np}, \quad (3)$$

де Π – продукт, K_{np} – кількість працівників.

Окремі науковці зводять ефективність управління до ефективного керування – вміння керівника примусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею [15, с. 17]. Деякі ототожнюють поняття “ефективність управління” та “якість управління”, хоча зазначені поняття вже за своїм змістом є різними [9, с. 164]. Очевидно, що ототожнення ефективності управління з вищезазначеними поняттями є не зовсім коректним, адже кожне з них має свій, хоча і близький до інших, зміст.

Щодо термінів “результативність” та “продуктивність”, то вони характеризують лише певні аспекти категорії “ефективність” і тому, на нашу думку, ототожнювати поняття “ефективність управління”, “результативність управління” та “продуктивність управління” некоректно.

Ефективність управління персоналом – це складова ефективності управління підприємством. Зазначимо, що управління підприємством охоплює кілька функціональних сфер: виробництво, фінанси, маркетинг, зовнішньоекономічну діяльність, персонал, комерційну діяльність, інновації, інформацію. Кожна з цих функціональних сфер має свою специфіку, показники діяльності, за якими можна було б оцінити їх ефективність, тому варто відокремлювати управління персоналом від управління іншою діяльністю. Виходячи з цього, можна дати наступне тлумачення терміна “ефективність управління персоналом підприємства”. Зокрема, під цим терміном варто розуміти ступінь досягнення керівництвом підприємства поставлених цілей у функціональній сфері управління персоналом за відповідний період часу. На нашу думку, це дозволить оцінити намагання керівним складом підприємства досягти як окремих поставлених цілей перед окремими структурними підрозділами (підрозділами, відповідальними за управління персоналом), так і корпоративних цілей у цілому.

Варто відзначити сучасні вимоги до ефективності управління персоналом на підприємстві [13]:

- ефективна система підбору, найму і розстановки співробітників;
- справедлива система мотивації та оплати праці робітників порівняно із категорією управлінців, конкурентноздатна відносно інших підприємств;
- винагорода базується на результатах індивідуальної праці й ефективності організації;
- розвиток, навчання і підвищення кваліфікації робітників здійснюється відповідно до результатів їх праці, здібностей, кваліфікації, інтересів і потреб організації;
- зайнятість, пов’язана з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності, здібностями і кваліфікацією;
- індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо й ефективно.

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на підприємстві, прямо чи опосередковано у кінцевому рахунку впливає на загальні результати діяльності такого підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовують низку показників. Оцінка зазвичай відбувається шляхом порівняння показників на початок та кінець звітної періоду. Втім, важливо мати можливість порівняти ці показники для різних підприємств.

У таблиці 1 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

Таблиця 1

Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок “усередненого” працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власною ініціативою (невимушена плинність). Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою на підприємстві та здатність підприємства втримувати персонал
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причин, за виключенням оплачуваних відпусток

Отже, наведені у таблиці показники є доволі узагальненими та не відображають складність системи управління персоналом, наявність у її структурі окремих елементів. Конкретне значення кожного з зазначених показників залежить від багатьох причин і їх потрібно розглядати поряд із іншими показниками, які їх доповнюють або деталізують.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективною є та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, які дозволять здійснити таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що узяти за основу діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Ефективність функціонування діючих або проектних систем управління E_y можна оцінити за такою формулою [11, с. 709]:

$$E_y = E_B / E_A, \quad (4)$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичного обсягу прибутку до планового; E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до планової.

Нами визначено, що система управління персоналом машинобудівного підприємства носить комплексний характер і складається із низки підсистем. Враховуючи різну цільову спрямованість підсистем, зазначимо, що неможливо оцінювати ефективність функціонування системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника. Проте, можна визначити ефективність управління окремими підсистемами, зокрема структур, відповідальних за управління персоналом, керівного складу підприємства тощо. Виходячи з цього, оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства варто на основі комплексу показників (рис. 1) [4, с. 276].



Рис. 1. Комплекс показників, які характеризують ефективність системи управління персоналом підприємства

При оцінюванні ефективності функціонування показників управління персоналом за основу можна взяти методику аналізу функціонування підрозділу управління персоналом, запропоновану Д. Іванцевичем і О. Лобановим, де критерії оцінки згруповані наступним чином: власне економічна ефективність; показники відповідності професійного, кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, задоволеності персоналу від роботи як на конкретному підприємстві, так і безпосередньо на робочому місці; непрямі показники ефективності роботи службовців [4, с. 276].

Надійність системи управління персоналом виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва, зокрема у постійному його забезпеченні висококваліфікованими людськими ресурсами. Оптимальність системи управління персоналом характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства тощо.

Ефективність управління персоналом може бути охарактеризована через оцінювання раціональності організаційної структури підрозділів, пов'язаних з управлінням персоналом. Оскільки прямих показників ефективності структури немає, використовують непрямі критерії, такі як витрати на утримання цієї структури управління, їх частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, простота структури (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів, профіль і однорідність завдань кожного відділу) тощо [16].

Наявність надмірно великої кількості структурних підрозділів призводить до того, що одна й та ж функція дублюється різними працівниками, що ускладнює координацію і узгодження діяльності, збільшує кількість керівних посад, ступінь завантаженості працівників, призводить до подорожчання утримання апарату. Ефек-

тивність організаційної структури органів управління персоналом значною мірою залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну ринкової ситуації і ускладнення завдань, що стоять перед управлінням персоналом, наскільки вона пристосована до нових умов господарювання. Тому вважаємо за необхідне сформувати комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом (рис. 2).

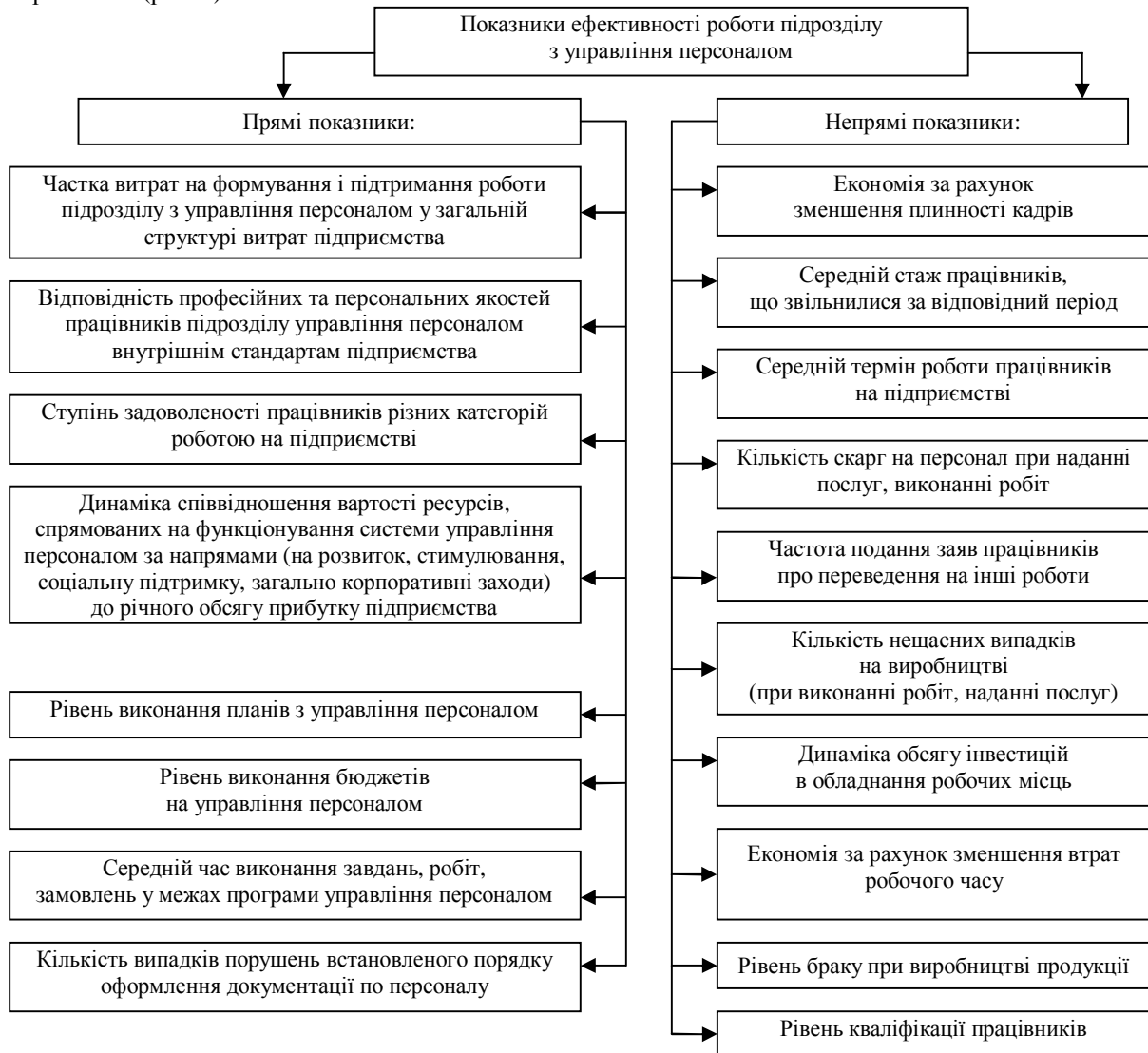


Рис. 2. Комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом

На нашу думку, варто розраховувати економічну ефективність роботи підрозділу з управління персоналом за формулою:

$$EE_{УП} = ОП_{ВСУП} / V_{УП}, \quad (5)$$

де $ОП_{ВСУП}$ – обсяг прибутку підприємства у вартісному виразі (грн), отриманого внаслідок вдосконалення системи управління персоналом, $V_{УП}$ – обсяг витрат на формування та підтримання роботи підрозділу з управління персоналом (грн).

Здійснення оцінки ефективності за запропонованим комплексом показників потребує від керівництва підприємства здійснення наступних кроків:

1. Формування єдиного органу (департаменту, підрозділу, відділу), відповідального за управління персоналом на підприємстві.
2. Визначення загальної мети та завдань роботи органу з управління персоналом в контексті стратегічних цілей та завдань підприємства за відповідних умов ринку.
3. Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у розрізі структурних одиниць органу з управління персоналом.
4. Розробка внутрішніх корпоративних стандартів на основі складання професіограм у розрізі усіх управлінських посад, включаючи працівників підрозділу з управління персоналом.

5. Впровадження методики досліджень, пов'язаних із різними аспектами роботи персоналу, зокрема оцінювання ступеня задоволеності працівників різних категорій від роботи на підприємстві.

6. Визначення бюджету витрат, необхідних для:

- формування та підтримання роботи органу з управління персоналом та його структурних одиниць;
- реалізації програми заходів у сфері управління персоналом.

7. Визначення ключових критеріїв ефективності функціонування органу управління персоналом та його структурних одиниць.

На нашу думку, потребує подальшого опрацювання питання визначення внутрішніх корпоративних стандартів щодо персоналу різних управлінських рівнів та професійних категорій підприємства із тим, щоб керівництво мало змогу оцінити відповідність персоналу займаним посадам.

Часто, під ефектом (результатом) розуміють обсяг прибутку за конкретний період часу, або обсяг реалізації продукції на відповідному географічному ринку. При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Щодо витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці [1, с. 171]. Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовують різні підходи за показниками діяльності підприємства; за організацією праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій окремими підрозділами.

До показників, що характеризують ефективність праці в сфері управління, відносять зменшення трудомісткості обробки управлінської інформації; зменшення кількості управлінського персоналу, втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які вимірюються кількісно. Такі показники в сфері управління як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, покращення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно [2, с. 316].

Ефективність організації управління персоналом можна оцінити за загальними показниками, які характеризують стан системи управління персоналом на підприємстві: коефіцієнт якості виконання управлінських робіт; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління [10, с. 72]. Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць тощо. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Круглов М.І. пропонує для оцінки ефективності системи управління персоналом використовувати наступні групи показників: загальні результативні показники виробничої діяльності підприємства; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління [8, с. 26].

Враховуючи напрацювання низки авторів у напрямі оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу, пропонуємо використовувати наступні показники оцінювання ефективності керівного складу підприємства, наведені на рис. 3.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зменшення витрат на управління, яке досягається за рахунок зменшення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зменшення питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничої діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або, навіть, дещо зростаючих витратах на управління.

Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління персоналом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення є значно вищий від суми економії витрат на управління.

Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню обсягів виробництва, скороченню простоїв обладнання, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

На нашу думку, найбільш проблемним питанням у визначенні ефективності системи управління персоналом підприємства виступають зведені витрати на управління персоналом, а тому для визначення ефективності роботи різних груп працівників потрібно розраховувати індивідуальні показники.

Одним з новітніх прийомів визначення ефективності роботи на провідних зарубіжних підприємствах є оцінка так званих ключових показників ефективності (КПЕ), які розробляють не стільки для груп (команд) працівників у цілому, скільки для кожного її члена індивідуально. Зазначимо, що визначення КПЕ здійснюється у контексті формування системи збалансованих показників. Така система відома тим, що гармонічно поєднує стратегічне й операційне управління, а також уможливорює прогнозування, вимірювання ступеню впливу роботи окремих підрозділів і кожного працівника на досягнення стратегічних цілей підприємства у цілому.

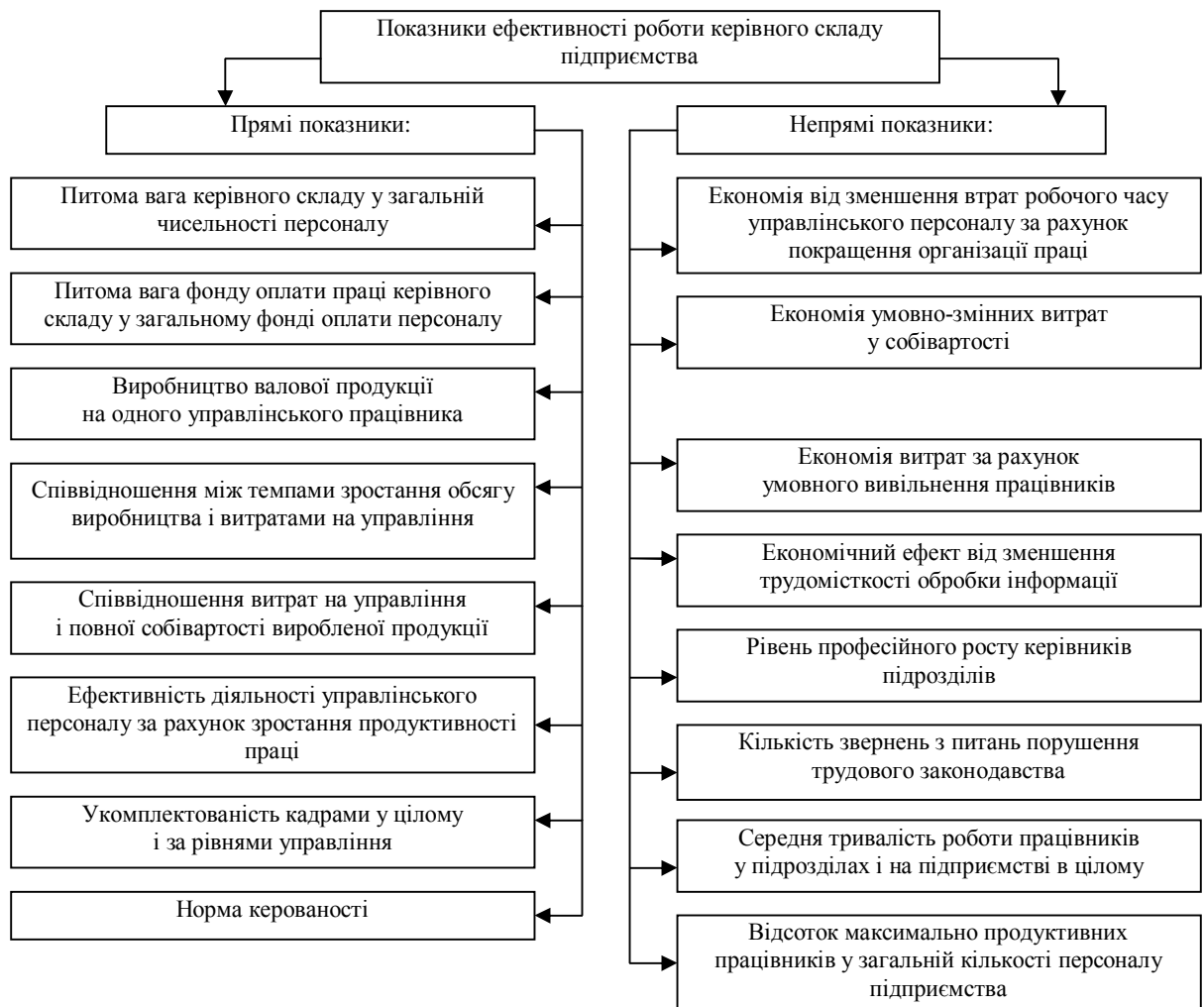


Рис. 3. Комплекс показників оцінювання ефективності роботи керівного складу підприємства

Ще одна перевага системи збалансованих показників (СЗП) полягає у тому, що вона дозволяє розмежувати компетентність людини за рівнем її знань, вмінь та навичок, а також здатності застосовувати їх на практиці. Щоб оцінити внесок кожного працівника, СЗП розглядає його діяльність з чотирьох сторін – з точки зору фінансів, внеску у бізнес-процеси, відношення з клієнтами і розвитку персоналу. Зокрема, у сфері управління персоналом такими показниками є мотивованість людини, ступінь її задоволеності, дотримання стандартів корпоративної культури тощо. Виходячи з конкретної ситуації, цілей та завдань бізнесу, окремого структурного підрозділу розробляється 5–7 показників для кожного працівника. Проте процедура визначення КПЕ складається з кількох етапів [14, с. 48–49]:

1. Розробка стратегічних цілей і загальнокорпоративних КПЕ;
2. Визначення КПЕ окремих підрозділів на основі визначення або уточнення зон відповідальності кожного з них за бізнес-процеси;
3. Визначення КПЕ за кожним з напрямів роботи окремих структурних підрозділів та за напрямками “Фінанси”, “Бізнес-процеси”, “Клієнти та маркетинг”, “Персонал і розвиток”;
4. Визначення КПЕ для кожного працівника.

У результаті наведеної процедури керівництво підприємства отримує можливість розраховувати заробітну плату із різноманітними надбавками в індивідуальному порядку. Кожного працівника оцінює його безпосередній керівник. Важливо зазначити, що показники ефективності повинні постійно уточнюватися, розробити їх раз і назавжди неможливо. СЗП є доволі динамічною технологією, КПЕ потрібно аналізувати, корегувати, щоб вони були постійно актуальними саме для конкретного часу і кожного окремого працівника. Зауважимо, що для кожного підприємства набір показників визначення ефективності робіт у сфері управління персоналом може виявитись індивідуальним, оскільки можуть відрізнятися глобальні (корпоративні) цілі та завдання підприємств залежно від ринкових обставин.

Здійснивши огляд сучасних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві, можна зробити висновок про те, що сьогодні існує напрацьований узагальнений арсенал методик, що дозволяють оцінити ефективність управління як в цілому, так і у розрізі окремих функцій чи процесів. У цьому зв'язку можна зробити висновок, що практично усі існуючі підходи до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Най-

більша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими (бригадами) й управлінськими групами (між функціональними командами), так і окремими працівниками.

Практично недослідженим залишаються питання визначення ефективності діяльності ключових працівників підприємства, оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності (важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність. Така діяльність вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організувати моніторинг ефективності корпоративних команд чи окремих ключових працівників підприємства. На нашу думку, відповідальність за таку діяльність повинна бути покладена на підрозділ управління персоналом у тісному співробітництві із фінансовою службою.

Висновки. На нашу думку, система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування машинобудівних підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

Література

1. Виробничий менеджмент : навч. посібник / С. І. Севостьянова, П. К. Кучеба, Г. О. Куденко, Н. В. Канарська. – Донецьк : Юго-Восток, 2002. – 341 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник. – 2-ге вид. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Дорофійенко В. В. Операционный менеджмент / В. В. Дорофійенко, В. П. Колосюк. – Донецьк, 2003. – 178 с.
4. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2005. – 276 с.
5. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
6. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
7. Критерии эффективности работы продавцов и пути ее повышения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.excellent.com.ua/>
8. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 2008. – 768 с.
9. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Д. К. Лафта. – М. : Русская деловая литература, 2006. – 320 с.
10. Лоркипанидзе О. Л. Оценка и планирование эффективности работы предприятия / О. Л. Лоркипанидзе. – М. : Экономика, 2005. – 175 с.
11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 680 с.
12. Рядквявичук Д. Цепи поставок / Д. Рядквявичук // Бизнес. – 2010. – № 35. – С. 40–41.
13. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.djereho.com/>
14. Сидорчук Н. Связка ключем / Н. Сидорчук // Бизнес. – 2011. – № 33. – С. 48–49.
15. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібник / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – 2-ге вид. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
14. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологические аспекты / А. В. Филиппов. – М. : Экономика, 2007. – 221 с.

УДК 331.101.3

С. І. ГРЕБІНСЬКА

Хмельницький національний університет

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано значення корпоративної культури в системі мотивації персоналу машинобудівного підприємства. Запропонована модель формування позитивної корпоративної культури, яка передбачає цілеспрямований вплив на її внутрішні атрибути на основі структуризації діяльності особистості. Як результат формування позитивної корпоративної культури визначено високий рівень мотивації персоналу машинобудівного підприємства.