

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

УДК 65.014.1:003.13

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-14>**Дончак Л.Г.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

Добіжа В.В.

к.політ.н., доцент кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету

Donchak Lesia

Vinnitsia Educative and Research Institute of West Ukrainian National University

Dobizha Vasy

Vinnitsia Educative and Research Institute of West Ukrainian National University

Постановка проблеми. Найбільшою глобальною проблемою, з якою зіткнувся світ, став COVID-19. Пандемія спричинила низку змін і в робочому середовищі, включаючи посилення таких проблем, як низька мотивація працівників, нестабільність, невизначеність, безробіття, дистанційна робота. Крім цього, сьогодні наша країна переживає військове вторгнення російської федерації, яке негативно вплинуло на всі сфери життя суспільства, зокрема й на діяльність суб'єктів господарювання та ефективність їх працівників. Тому в умовах нинішньої кризи безпека, здоров'я та благополуччя працівників мають особливо враховуватись організаціями. Успішне управління персоналом є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкого розвитку будь-якого підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Організації, які можуть ефективно управляти своїм персоналом, мають перевагу в конкурентній боротьбі і здатні досягати своїх стратегічних цілей.

У статті запропоновано основні напрями підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Зокрема, з метою ефективнішого відбору кандидатів рекомендовано користуватися анкетуванням особистісних характеристик, що допоможе підприємству ефективніше оцінювати та підбирати працівників. Визначено, що основним з напрямів підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом підприємства є запровадження сучасних методів, що враховують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації персоналу (наставництво, jobshadowing, buddying). Для налагодження системи навчання адміністративного персоналу запропоновано застосовувати програми розвитку лідерства та створювати умови для проходження курсів по управлінню підприємством для управлінських кадрів. Обґрунтовано основні методи оцінки персоналу (аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360 градусів»).

Ключові слова: система управління персоналом, підприємство, ефективність, оцінка персоналу, адаптація, навчання, мотивація.

Organizations that can effectively manage their personnel have a competitive advantage and are capable of achieving their strategic goals. Successful personnel management is a key factor in achieving success and sustainable development for any enterprise in the modern business environment. The article proposes key directions for improving the efficiency of personnel management system at the enterprise. Specifically, for more effective candidate selection, it is recommended to utilize personality profiling surveys, which will help the company to more efficiently evaluate and select employees. It is identified that one of the primary approaches to enhancing the efficiency of the existing personnel management system is the implementation of modern methods that consider an individualized approach to employee adaptation, training, and motivation (such as mentoring, job shadowing, and buddying). Developing leadership potential becomes a priority aspect in the process of human resource management modernization, laying the foundation for improving personnel management, professionalizing human resources, and enhancing overall enterprise performance. For establishing a training system for administrative staff, the application of leadership development programs and providing opportunities for management courses for managerial personnel is recommended. In the practice of personnel evaluation at enterprises, several trends can be observed, such as the lack of comprehensiveness, where managers prefer simplified procedures (e.g., certification) that typically focus on short-term perspectives, and a limited set of evaluation methods. To achieve more comprehensive personnel evaluation, it is advisable to expand the range of utilized methods and develop an evaluation methodology. The article substantiates the main methods of personnel evaluation, including human resource analysis (HRA), assessment center method, key result indicators (KRI) method (evaluating based on key performance indicators), management by objectives (MBO), and «360 degrees» feedback.

Key words: personnel management system, enterprise, efficiency, personnel evaluation, adaptation, training, motivation.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням системи управління персоналом на підприємстві займалися такі науковці як Брич В., Борисяк О. [1], Гавриш О., Довгань Л., Крейдич І., Семенченко Н. [2], Гільорме Т.В., Єлісеєва О.К. [3], Новікова М.М., Мажник Л.О. [4], Нісфоян С.С. [5], Безпалько О.В. [6], Балановська Т.І. [7] та ін. Однак ряд аспектів цієї проблеми потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних тенденцій управління людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним пріоритетом зовнішньополітичного розвитку України є євроінтеграція, що відкриває нові напрямки для модернізації та реконструкції української економіки. Ключовим завданням трансформації в економічній сфері є досягнення Копенгагенських критеріїв, однією з найважливіших вимог яких є забезпечення достатньої кількості людських, у тому числі висококваліфікованих, кадрів, які мають досвід та навички впровадження інновацій. Для розвитку людського капіталу

потрібна дієва модернізована система управління персоналом та впровадження у практику новітніх європейських технологій, що дозволить збільшити ефективність праці, покращити економічні показники підприємства та підвищити продуктивність економіки в цілому.

У часи жорсткої конкуренції сталий розвиток та стратегічні можливості підприємства значною мірою забезпечуються тим, що внутрішня система управління забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управління, відбирає найкращих співробітників та підбирає впровадження за найвищим професіоналом рівень.

Іноземні економісти з управління людськими ресурсами наголошують, що підприємство, яка хоче діяти агресивно в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню структуру у всіх своїх системах управління, зараз значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Отже, не тільки стратегії, організаційна структура, різні процедури планування та контролю, а й тип управління, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакція на інновації та зміни повинні постійно вдосконалюватися шляхом аналізу. У цьому суть цієї проблеми. Через процеси глобалізації економіки роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, оскільки ці характеристики персоналу залежать від успіху компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз системи управління персоналом на більшості вітчизняних підприємствах показав, що на етапі прийому на роботу часто використовується обмежений інструментарій – тестування на професійний рівень та інтерв'ю. Проте тестування на розумові та фізичні здібності недостатньо, щоб спрогнозувати поведінку людини на роботі. Дуже важливими є такі особистісні характеристики людини, як мотивація, інтроверсія, витривалість, які можна визначити за результатами спеціального психологічного тестування. З метою ефективного відбору кандидатів пропонуємо користуватися і анкетуванням особистісних характеристик.

Роботодавцям необхідні опитувальники для оцінки особистості. Інтернаціональна група психологів розробила анкету Global Personality Inventory, на основі даних 11 країн і на десяти мовах, якими розмовляють в усьому світі. Основні фактори цієї анкети – вміння погоджуватись (співчутливість, відкритість, довіра), добросовісність (крайня уважність, старанність, відповідальність), екстраверсія (адаптивність, здатність до суперництва, цілеспрямованість, енергійність, передбачливість, впливовість), психічна стійкість (емоційний контроль, оптимізм, протистояння стресу) і готовність до набуття нового досвіду (прагнення до інновацій,

винахідливість, незалежність). Такі тести на особистісні якості допоможуть підприємству ефективніше оцінювати та підбирати кандидатів.

З метою підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом підприємству слід також впроваджувати методи, що враховують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації персоналу. Впроваджуючи систему наставництва, можна знайти індивідуальний підхід для кожного підлеглого в перші кілька місяців роботи та зменшити плінність працівників. У такій системі наставник є кваліфікованим працівником і має достатній досвід роботи на підприємстві, допомагає новачкові приєднатися до команди, вивчити нові правила поведінки та цінності підприємства, зрозуміти їх обов'язки та зрозуміти, як рости в організації. Регулярний зворотній зв'язок дозволяє новим працівникам чіткіше і правильніше оцінювати результати своєї роботи, своєчасно виправляти помилки, підвищувати інтерес нового працівника до роботи та емоційно підтримувати його.

Серед сучасних методів управління, які використовуються для адаптації персоналу можна запропонувати такі технології:

- jobshadowing – це метод управління, який передбачає тісний зв'язок між фахівцем і молодим чи новим співробітником протягом усього робочого дня. Це дає змогу прийнятому працівнику провести хронологію виконання функціональних обов'язків, обговорити робочі ситуації та отримати практичний досвід та якісний зворотній зв'язок;

- buddying – це побудова приятельських стосунків з колегою по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі, в якійсь мірі керівництві і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі [8, с. 132].

Пріоритетним аспектом на шляху модернізації управління людськими ресурсами стає розвиток лідерського потенціалу, що закладає підвалини для вдосконалення управління персоналом, професіоналізації людських ресурсів, покращення ефективності діяльності підприємства в цілому. Для вирішення проблеми підвищення кваліфікації управлінського персоналу доцільно на підприємствах запроваджувати програми розвитку лідерства, що спираються на інтерактивні тренінги та методики навчання дорослих, в тому числі обмін досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, надання індивідуальних консультацій, реалізація програм менторства, направлення робітника для спостереження за роботою на інших посадах, що можуть стати інструментами, які забезпечать формування і реалізацію лідерського потенціалу підприємства.

Багато компаній та університетів пропонують як традиційні, так і онлайн семінари та конференції з удосконалення методів управління в таких галузях як бухгалтерський облік і аудит,

фінанси і кредит, інформаційні системи, управління проектами, управління контролем якості та інші. Наприклад, Навчально-науковий інститут неперервної освіти Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова пропонує «Курс розвитку професійних компетентностей сучасного управлінця». Дана програма забезпечує набуття практичних навичок, які сприяють розвитку управлінських компетентностей досвідчених керівників та формуванню ефективної інструментальної бази для управлінського досвіду керівників-початківців. Також на найбільшій платформі онлайн-освіти в Україні Prometheus можна знайти різноманітні курси для керівників компаній, наприклад, «Управління персоналом: дієві інструменти», що дає широке уявлення про роль керівника в залученні працівника та його успішній інтеграції, застосування технік та інструментів управління. В межах курсу розкриті практики для формування результативної команди, оцінки ефективності та підвищення продуктивності працівників, зокрема у воєнний час.

В управлінні персоналом підприємств система оцінки персоналу залишається найменш розробленою в теоретичному і практичному плані. У практиці оцінювання персоналу підприємств простежуються такі тенденції як відсутність комплексності, керівники надають перевагу спрощеним процедурам (атестації), які, зазвичай, сфокусовані на короткостроковій перспективі, обмежений набір методів оцінювання. Для більш комплексного оцінювання персоналу доцільно розширити ряд використовуваних методів і розробити методіку оцінювання. Сьогодні широко поширеними є такі методи оцінювання персоналу: аналіз людських ресурсів (HRA), метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), метод асесмент-центру, «360 градусів». Менеджеру по роботі з персоналом необхідно знати та розуміти, що поєднання цих методів на практиці дозволить отримати достовірну, ефективну та повну оцінку певного працівника [9–10].

Одну з провідних позицій серед найбільш успішних інноваційних оцінювання діяльності персоналу сьогодні посідає комплексна корпоративна система аналізу ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators), яка може істотно вплинути на результати діяльності підприємства. Ключові показники ефективності можуть застосовуватись до будь-якого працівника: кількість, якість і термін виконання роботи. Від виконання KPI залежить матеріальна мотивація робітника. Фактичні KPI показники порівнюються зі встановленим стандартом, який повинен бути високим, але досяжним. Підприємство само розробляє систему ключових показників і те, яким способом вони будуть вимірюватись та підраховуватись. KPI мають бути обов'язково пов'язані зі стратегічними

цілями компанії. Робота системи KPI будується так: перед структурними підрозділами та персоналом ставляться чіткі завдання, а також терміни їх виконання. Після закінчення робіт підприємство підраховує та виставляє KPI кожному співробітнику та підрозділу. З огляду на кількісні показники результативності діяльності, оцінку керівника і загальні характеристики, можна оцінити ефективність працівника на «добре», «задовільно» чи «незадовільно». У системі KPI визначаються чіткі вимірювані показники ефективності діяльності працівників, які дають змогу проаналізувати:

- чи відповідають витрати на даного працівника його продуктивності;
- чи можна підвищити наявного працівника, щоб не вкладати у пошук і навчання нового.

Актуальним сьогодні є застосування такого інструменту як Performance Review («Огляд продуктивності») – метод оцінювання праці за певний відрізок часу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівника, отримати зворотний зв'язок від керівництва та колег і пропонує допомогу у постановці цілей для майбутнього професійного розвитку [11]. Процес розмови (рев'ю) відбувається віч-на-віч між працівником і менеджером, що використовує «оцінку 180°» або «метод 360°», частиною якої є самооцінка працівником власних компетенцій, а також оцінка з боку лінійного менеджера (керівника) та колег. Це дозволяє працівнику отримати найбільш об'єктивну картину про яву своїх навичок на роботі.

Щодо удосконалення системи винагород слід зазначити, що система преміювання на більшості підприємствах має загальний характер, тобто відсутній індивідуальний підхід. На підприємствах щоквартально створюється преміальний фонд. Його розподіляють між персоналом як відсоток до їх посадового окладу. Така схема преміювання, що застосовується для всіх працівників, не є мотивуючою та не стимулює робітників до високопродуктивної праці. Таким чином, відстежуємо зростання рівня преміювання працівників підприємства, але механізм нарахування та розподілу премій між підрозділами не є ефективним, оскільки таке зрівнювання не мотивує до появи індивідуальних стимулів до високопродуктивної роботи.

Проаналізувавши існуючі форми винагород на підприємствах, можна зробити висновок про те, що матеріальній винагороді відводиться основна роль. Проте без урахування інших факторів не вдається досягти всіх цілей. Матеріальне стимулювання слід поєднувати із соціально-психологічними та організаційно-адміністративними факторами: визнання колективу, участь у прийнятті управлінських рішень, владні повноваження, привілеї, комфортні умови праці тощо. Адже застосування лише матеріальної винагороди керівництвом підприємства може бути ускладнене тим,

що при переході до вищого рівня доходу спрацьовує ефект заміщення: працівник починає скорочувати пропозицію своєї робочої сили, готовність працювати більше при підвищенні оплати праці в нього знижується.

Саме для удосконалення системи винагороди персоналу пропонується проєкт організаційного добробуту працівників, що охоплює три основні сфери нематеріальної мотивації: ментальну, фізичну, соціальну. У сучасній практиці актуальності набувають заходи щодо створення комфортних умов на робочому місці, підвищення фізичної активності робітників (оплата абонементів у тренажерний зал, виїзні спортивні заходи, дні здоров'я), семінари та практики з питань психологічного здоров'я, тренінги та вебінари з фінансової грамотності, розроблення гнучких графіків роботи, програм лояльності, приватного медичного страхування. Такі системні заходи із забезпечення професійного здоров'я і благополуччя персоналу є дієвим інструментом підвищення рівня залучення працівників до робочого процесу, зростання продуктивності та мотивації, що позначається на життєстійкості компанії та її фінансовій ефективності.

Висновки з проведеного дослідження. Отже важливою проблемою, що була виявлена в процесі аналізу системи управління персоналом на більшості підприємств, стала відсутність відділу управління персоналом. Результатом цього є неефективний процес найму робітників, перевантаження управлінського персоналу, зниження мотивації працівників. Тому для підвищення ефективності роботи з людськими ресурсами запропоновано наступні напрями удосконалення системи управління персоналом:

– прийом на роботу – доцільним є використання опитувальників оцінки особистості на етапі відбору працівників;

– адаптація та навчання – запровадження сучасних методів, що враховують індивідуальні особливості кожного робітника (наставництво, jobshadowing, buddying). З метою налагодження системи навчання адміністративного персоналу запропоновано застосовувати програми розвитку лідерства та створювати умови для проходження курсів по управлінню підприємством для управлінських кадрів;

– оцінка персоналу – рекомендовано застосовувати аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360 градусів» тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підпри-

ємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.

2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovghan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf> (дата звернення: 4.05.2023).

3. Гільорме Т.В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування : Монографія. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С.І., 2016. 170 с.

4. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.

5. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.

6. Безпалько О.В., Гринюк Ю.М., Грищенко Д.Г. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика : монографія. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.

7. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 07.05.2023).

9. Оцінка 360° для Performance Review. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performancereview/> (дата звернення: 18.05.2023).

10. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення: 18.05.2023 року).

11. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. № 315. С. 315–323.

REFERENCES:

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halys N. (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv: monohrafiia [Transformation of the enterprise personnel management system: monograph]. Ternopil: VPTs Ekonomichna dumka TNEU (in Ukrainian).

2. Havrysh O.A., Dovhan L.Ye., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom: monohrafiia [Personnel management technologies: monograph]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)

3. Hilorme T.V., Yelisieieva O.K. (2016) Modeli upravlinnia personalom pidpriemstva: metodolohichna platforma ta shliakhy zastosuvannia: monohrafiia [Models of enterprise personnel management: method-

ological platform and ways of application: monograph]. Dnipropetrovsk: FOP Drobiazko S.I. (in Ukrainian)

4. Novikova M.M., Mazhnyk L.O. (2012) Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: monohrafiia [Personnel management technology: theoretical and methodical aspects: monograph]. Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kharkiv: KhNAMH. (in Ukrainian)

5. Nisfoian S.S. (2020) Upravlinnia vytratamy na utrymannia i rozvytok personalu pidpriemstv: monohrafiia [Management of expenses for maintenance and development of personnel of enterprises: monograph]. Kropyvnytskyi: Vydavets Lysenko V.F. (in Ukrainian)

6. Bezpalko O.V., Hryniuk Yu.M., Hryshchenko D.H. (2014) Upravlinnia personalom i ekonomika pratsi: teoriia ta praktyka: monohrafiia [Personnel management and labor economics: theory and practice: monograph]. Kyiv: VD «Vinichenko». (in Ukrainian)

7. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V., Troian A.V. (2020) Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Modern technologies of personnel management: a study guide]. Kyiv: FOP Yamchynskyi O.V. (in Ukrainian)

8. Honcharova O.M. (2012) Reinzhyrnyh biznes-protsesiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia [Business process reengineering as a way to enhance management efficiency]. *Efektivna ekonomikanfra*, no. 35. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (accessed May 7, 2023). (in Ukrainian)

9. Otsinka 360° dlia Performance Review [360-degree Performance Review Evaluation]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-360-dlya-performancereview/> (accessed May 18, 2023).

10. Hlushchenko L.D., Piliavoz T.M., Koval N.O. (2022) Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Human Resource Management in Modern Enterprise Management Structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 35. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (accessed May 19, 2023). (in Ukrainian)

11. Savchynskyi O.O. (2019) Suchasni metody otsiniuvannia personalu pidpriemstva. [Modern Methods of Employee Performance Evaluation in an Enterprise]. *Menedzhment KhKhl stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii*. no. 315, pp. 315–323. (in Ukrainian)