

віднести до розробки програми оцінки персоналу та призначенню відповідального за проведення оцінки – це має бути об'єктивний, надійний співробітник, який буде мати змогу проходити спеціальне навчання на тренінгах та курсах.

Було виділено ключові показники оцінки персоналу, запропонована їх класифікація для забезпечення взаємодоповнюваності та різносторонньої характеристики процесу управління персоналом.

Перелік посилань.

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
2. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Angelo S. DeNisi. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework / Angelo S. DeNisi, Robert D. Pritchard. // Management and Organization Review. – 2006. – Vol. 2, No. 2. – p. 253–277.
5. Schraeder M. A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe? / Schraeder M, Becton, J. Bret, Portis R. // JOURNAL FOR QUALITY AND PARTICIPATION. – 2007. – №30. – p. 20–25.
6. Performance appraisals: usage, criteria and observations" / Linda S. Pettijohn, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, John L. Kent. // Journal of Management Development. – 2001. – №20. – С. 754–771.
7. Patricia. 6 Errors Managers Make on Performance Appraisals [Електронний ресурс] / Patricia // Smart church managment. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://smartchurchmanagement.com/performance-appraisal-rater-errors/>.
8. Performance appraisal [Електронний ресурс] // Wikipedia – Режим доступу до ресурсу: https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_appraisal#cite_note-DeNisi6-12.
9. Каплан Р. С. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

Стаття надійшла: 21.11.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.108.37

JEL Classification 120

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мирошніченко Ю.В., к.т.н., доцент

Молчанова Т.С.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. У даній статті розглянуто сутність і значення системи управління персоналом підприємства та шляхи підвищення її ефективності.

Визначено місце принципів формування системи управління серед загальних принципів менеджменту. У статті наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на сучасних підприємствах. Розглянуті існуючі теоретичні підходи розуміння та трактування поняття «управління персоналом». Визначені умови, за яких забезпечується ефективно функціонування системи управління персоналом та виявлено основні актуальні принципи формування.

На думку авторів управління персоналом як багатогранне та складне поняття повинно розглядатися насамперед на основі системного підходу, який виражається через побудову комплексу взаємопов'язаних підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління, досягнення мети організації та побудови ефективної концепції управління, яка направлена на створення, планування та контроль за системою управління персоналом.

Проведено аналіз японської та американської моделей управління персоналом та виділення їх ключових ознак. Запропоновано комплексну систему ефективного управління персоналом з урахуванням особливостей менталітету в Україні, яка основана на симбіозі японської та американської моделей. Вона одночасно включає в себе індивідуалізм та моральний стан.

Ключові слова: Людські ресурси, система управління персоналом, моделі управління персоналом, мотивація.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN DOMESTIC ENTERPRISES

Yuriy Miroshnichenko, PhD in Technology, Associate Professor

Tetiana Molchanova

Kharkiv institute Trade and Economics of

Kyiv National Trade and Economics University

Summary. *In this article it has been considered the nature and value of the HR Management system and ways to improve its effectiveness. It was determined place of the principles of formation of the control system among the general principles of management. The article presents various aspects of HR Management that exist in modern factories. It is also considered the existing theoretical approaches understanding and interpretation of the term "Human Resources Management." And the conditions under which ensures the effective functioning of HR management system and identified the main principles of the current. According to the authors of HR Management is a multifaceted and complex concept and should be considered in the first place on the basis of a systematic approach, which is expressed through the construction of a set of interrelated subsystems that address tactical and strategic issues management, achievement of the objectives of the organization and construction of effective management concept, which aims in the creation, planning and control of HR Management system. We conducted analysis of the Japanese and American models of HR Management and allocation of their key features. It was also proposed comprehensive system of HR Management, taking into account peculiarities of mentality in Ukraine, which is based on the symbiosis of Japanese and American models. It includes both individualism and moral condition.*

Keywords: human resources, HR Management system, models of HR Management, motivation.

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами на підприємстві є невід'ємною складовою успішної роботи всієї організації, тому побудова систем управління персоналом як у загальному сенсі – для економічних суб'єктів загалом, так і для конкретного підприємства з урахуванням характерних особливостей країни, регіону та галузевої приналежності – це запорука підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Для України проблема формування системи управління персоналом організації, яка відповідала би сучасним вимогам, є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом розкриваються у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Балабанової Л.В., Сардак О.В., Михайлової Л.І., Кібанова О.Я., Никифоренко В.Г., Єгоршина А.П. та інших. [1-5]. В роботах цих авторів розкривається сутність та значення управління персоналом.

Так, наприклад, Кібанов О.Я. [3, с.94] виділив три основні напрями, в яких розглядається поняття «управління персоналом»: як теорія, як технологія і як прикладна наука. дав визначення поняттю «система управління персоналом», Никифоренко В.Г. [4, с.32] дав визначення поняттю «система управління персоналом», Єгоршин А.П. [5, с.54] виділив 16 методів вдосконалення системи управління персоналом.

Невирішені складові загальної проблеми. На сьогоднішній день існує багато методів вирішення проблем підвищення ефективності роботи персоналу підприємства, але у сучасних умовах швидкої зміни ситуації в економіці, необхідний системний підхід до цього питання, який буде пристосований до характерних особливостей функціонування конкретного підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз і узагальнення зарубіжних моделей управління персоналом, та розробка рекомендацій для формування системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку наступних завдань:

зумовило постановку наступних завдань:

– проведення аналізу існуючих моделей управління персоналом та виділення їх ключових факторів:

– розробка комплексної системи ефективного управління персоналом з урахуванням особливостей менталітету в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні трудові ресурси відіграють найважливішу роль у системі управління підприємством, тому що саме людина є

суб'єктом, який має неоціненний потенціал, що дозволяє досягати прогресу та вдосконалюватись.

Трудовим потенціалом працівника є здатність працівника ефективно та результативно виконувати певну роботу, набір навичок та знань, його здатність удосконалюватися в процесі праці для вирішення нових завдань, що виникають в результаті змін у виробництві [6].

Поняття «управління персоналом», не завжди є синонімом поняття «управління кадрами». Так, в ряді країн (наприклад, у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [7, с. 249].

Кібанов О. Я. дає таке визначення поняттю «управління персоналом» – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації [3, с. 85].

Виноградський М. Д. та Виноградський А. М. визначають управління персоналом – як діяльність організації з ефективного використання персоналу для досягнення цілей організації та особистості [8, с. 85].

В. Н. Федосєєв та С. Н. Капустін вважають, що «управління персоналом – є специфічною функцією управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи» [9, с. 45].

За словами В.Г. Никифоренко «система управління персоналом» – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно - управлінських, технологічних, правових, групових і особистісних факторах, способах і методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [4, с. 15].

На думку авторів управління персоналом як багатогранне та складне поняття повинно розглядатися насамперед на основі системного підходу, який виражається через побудову комплексу взаємопов'язаних підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління, досягнення мети організації та побудови ефективної концепції управління, яка направлена на створення, планування та контроль за системою управлінням персоналом.

Сьогодні основою побудови системи управління персоналом є робітник, як функціональний центр та рушійна сила процесу виробництва, тому необхідно використовувати системний підхід до аналізу даного питання через його багатогранність та складність.

Практика управління персоналом складається під впливом різноманітних культурних, наукових, історичних, соціально-економічних, політичних, етнічних та інших – особливостей розвитку держави. На погляд авторів зарубіжний досвід в управлінні персоналом та мотивації праці є дуже важливим в розробці нових та вдосконаленні існуючих систем управління для вітчизняних підприємств. Так, в світовій практиці еталонами вважають дві школи менеджменту - японську та американську. Американські підприємці в основному тяжіють до індивідуального підходу, в той час як японські віддають перевагу концепції команди [5, с. 27].

Людський підхід – це причина успіху та фундамент, на якій побудована японська система управління персоналом. Концептуальними основами цієї моделі є система «довічного працевлаштування», патерналізму, єдності усіх верств компанії, таких як працівники, керівники компанії та профспілки.

Японська модель управління персоналом ґрунтується на філософії «Ми всі одна сім'я», відсутні привілеї залежно від рангу працівника (наприклад, користування окремими їдальнями). У японських фірмах працівники відчують зв'язок з керівництвом, що дає значний економічний та моральний ефект (наприклад, у кризові часи в першу чергу знижують заробітну плату управлінському персоналу).

Японський фахівець з менеджменту Хідекі Йосихара виділив 6 характерних ознак японського управління: [10, с. 36]

- 1) Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри.
- 2) Гласність і цінності корпорації.
- 3) Управління, засноване на інформації.
- 4) Управління, орієнтоване на якість.
- 5) Постійна присутність керівництва на виробництві.
- 6) Підтримка чистоти і порядку.

Принципи, покладені в основу системи управління, є мотиваційними ресурсами. Прикладом може служити політика «Ненко дзерцу» – регулярне підвищення зарплати залежно від трудового стажу та надання житла за рахунок фірми – будинків, побудованих за однаковим зразком [11, с. 12].

У післявоєнний період японці були зацікавлені у гарантіях зайнятості, в кращому разі – аж до виходу на пенсію, гідній оплаті праці, яка б залежала від стажу роботи, кар'єрному зростанні, тому було необхідно задовольнити їх потреби. Тому була використана практика «довічного працевлаштування» в усіх секторах економіки: приватному, державному, у великих корпораціях.

В даний час система довічного найму зберігається тільки у великих корпораціях, оскільки стає економічно все більш збитковою. На японських підприємствах спостерігається плінність кадрів, що досягає 16% на рік, в основному серед молодих працівників. Дана система має недолік – керівний склад не може вільно (за потреби) контролювати кількість працівників, що є обмежувальним фактором. Іншим недоліком японської моделі управління персоналом є те, що в результаті високої інтенсивності праці багато робітників, в першу чергу молодих страждають від депресії.

Так як витрати на заробітну плату в Японії дуже високі і становлять близько 85% у загальній сумі видатків протягом усього післявоєнного періоду (для порівняння: у США – 73%, а в Німеччині – 57%). При використанні системи довічного найму витрати на робочу силу переходять у розряд постійних витрат, тому в періоди спаду і депресії компанії несуть великі збитки, не отримуючи ніякого прибутку [12, с. 13].

Але все-таки сьогодні в незалежності від недоліків ця система досі працює, тому що забезпечує працівнику стабільність зайнятості. Даний фактор є одним з найважливіших мотиваційних факторів в японській економіці, який забезпечує стабільність соціально-економічного стану країни в цілому через низький рівень безробіття.

Концепція американської моделі побудована на індивідуалізмі та конкуренції. Працівники спрямовані на підвищення особистого доходу шляхом кращого виконання роботи, пристосування до потреб споживача, що відображається на прибутку компанії в цілому. [13, с. 57]. Основними характеристиками даної моделі є розстановка цілей, функцій, завдань та обов'язків, демократизація відносин, достойна заробітна плата, яка залежить від результатів праці, соціальні гарантії. Головним мотиваційним важелем для американського робітника є матеріальна винагорода. На противагу японській системі під час криз та застійних явищ американські управлінці звільняють необхідну частину працівників, тим самим зменшуючи витрати на оплату праці, це допомагає збільшити рівень конкурентоспроможності компанії, чи хоча б не дати йому впасти. На американських підприємствах є чітке розмежування обов'язків кожного працівника з його посадовими інструкціями, тому працівники орієнтовані тільки на виконання своїх функціональних обов'язків, наприклад: американський майстер ніколи не стане виконувати роботу з прибирання цеху, навіть якщо він вільний від роботи, так як він націлений на суворе виконання своїх прямих обов'язків, а не на роботу заради блага фірми, як японський працівник.

Людські ресурси є основою американської концепції до менеджменту персоналу, його мотивації. В даному випадку вони стають на один рівень з основним капіталом та фінансовими ресурсами компанії. В Америці трудовий потенціал фірми вимагає матеріального забезпечення, організації та контролю з боку роботодавця, як ключовий ресурс виробництва, а не сприймається як само собою зрозуміле.

Побудова ефективної системи управління персоналом в Україні допоможе вирішити такі нагальні питання як: безробіття, відтік кваліфікованих фахівців, низьку виконавську і трудову дисципліну персоналу, недостатню кваліфікацію персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників, і як наслідок, недостатню ініціативність працівників при вирішенні виробничих проблем, конфронтація адміністрації і персоналу [12, с. 57].

Для підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах України необхідно вивчати та застосовувати накопичений передовий досвід інших країн, але при цьому слід враховувати особливості умов господарювання вітчизняних підприємств.

На основі аналізу робіт [7, 10, 13] авторами запропонована порівняльна характеристика японської та американської систем управління персоналом та виділені ознаки, які найбільш підходять до української системи з урахуванням менталітету робітників, яка представлена у табл. 1.

Таблиця 1 – Формування української системи управління персоналом

Ознака	Система управління персоналом		
	Японська	Американська	Українська
Термін найму	Тривалий (довічний найм)	Короткий	Короткий
Партисипативність	Висока	Низька	Висока
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна	Комбінована
Оцінка працівника, його просування	Одинична, регламентоване термінами	Швидка, спонтанне	Швидка, комбіноване
Відношення до людського фактору	Важливий	Важливий, але має другорядне значення	Важливий, але має другорядне значення
Формалізація оцінки	Оцінка неявна, неформалізована	Оцінка конкретна, формалізована	Оцінка конкретна, комбінована
Кар'єра	Неспеціалізована	Спеціалізована	Спеціалізована
Конкуренція	Практично нема	Сильна	Сильна
Контроль	Тонкий, неформальний контроль	Зовнішній жорсткий контроль	Зовнішній жорсткий контроль
Оплата праці	Відносно стажу	Відносно результатам	Комбінована
Прийняття рішень	Колективна багатоступенева система прийняття рішень (рінгісьо)	Індивідуальне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Характер турботи про людей	Патерналістичний	Регламентований	Комбінований

Згідно отриманих даних, вітчизняна модель управління персоналом повинна бути в більшій мірі схожа на американську. Але для того, щоб вона не була настільки жорсткою, для української треба додати деякі ознаки японської з її турботою про працівника на людському рівні, що буде додатковим мотиваційним фактором окрім матеріального заохочення та просування. Для українського працівника також важлива партисипативність у відносинах: якщо людина в організації зацікавлено приймає участь у різній внутрішньоорганізаційній діяльності, то вона тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно. Також, на думку авторів, просування працівника та оплата його праці повинні змінюватись в залежності від стажу роботи. Оцінювати робітника необхідно як і формально (матеріально), так і неформально (можливо, вербально).

Висновки. Пряме копіювання ознак ефективних моделей управління персоналом, невластивих вітчизняним умовам господарювання, може привести до того, що навіть дуже ефективна модель не буде працювати. Тому авторами запропоновано модель, яку можна застосувати на українських підприємствах. Вона є симбіозом американської та японської моделей, основана на індивідуалізмі та конкуренції, як у західній концепції, та включає турботу про працівника, його моральний стан, як у східній філософії. Це підвищить продуктивність праці персоналу і якнайкраще буде відповідати менталітету українців. У перспективі необхідно зробити аналіз моделей управління персоналом, які використовуються у більшості високорозвинених країн та доповнити отриману систему.

Перелік посилань:

1. Балабанова Л.В: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак.-К.: ВД «Професіонал», 2011. – 468 с.
2. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник / Л.І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Кибанов О. Я. Управление персоналом организации: Учебник / О. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник / В.Г. Никифоренко. – 2-ге вид., випр. та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

6. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, А.В. Пашкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 95-102. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>

7. Пожуєва Т.О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці / Пожуєва Т. О. // Гуманітарний вісник ЗДІА: Збірник наукових праць, вип. №43. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010.– 258 с.

8. Виноградський М.Д. Управління персоналом 2-ге видання: навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шапова. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.

9. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н.Капустин. – М.: Издательство «Экзамен»; 2004. – 368 с.

10. Милнер Б.З. Японский парадокс / Б.З. Милнер, Я.С. Олейник, С.А. Рогинко. – М. : Мысль, 1985. – 218 с.

11. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

12. Сучасні проблеми теорії і практики управління персоналом [Електронний ресурс] / Л.Ф. Ніколаєнко // Бібліотека українських авторефератів. – 2010, 14 лютого. – Режим доступу : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=sociology_demography&id=329&start=1

13. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XX века / Д.Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 2004.- 188с.

Стаття надійшла: 13.12.2015 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 338.47+656.1

JEL Classification M 190

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Близнюк А.О., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. В цій статті увагу приділено сучасній дійовій методиці оцінки кадрової безпеки автотранспортного підприємства, яка повинна відповідати великій кількості вимог, що ставить перед нею специфічна українська ринкова економіка. Предметом є кадрова безпека автотранспортного підприємства. Метою статті є визначення дієвої методики щодо оцінювання кадрової складової автотранспортного підприємства задля подальшого розрахунку скорегованих показників кадрової безпеки підприємства. У роботі використано метод угруповання при оцінюванні рівня кадрової безпеки підприємства та табличний метод при поданні результатів дослідження. У роботі головними аспектами, що досліджені, є наступні: рівень заробітної плати у порівнянні з середнім рівнем по регіону (головним під час оцінювання є саме регіональний рівень, бо саме він визначає можливу плінність кадрів до інших галузей, доступних працівнику без суттєвих ускладнень з точки зору додаткових витрат та принципової зміни кваліфікації); темпи зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати в середньому по підприємству (таке порівняння надасть можливість проаналізувати реальний рівень продуктивності праці в умовах постійно зростаючого рівня інфляції та поступового обов'язкового підвищення рівня заробітної плати працівників відповідно до вимог законодавства); рівень трудової дисципліни, який є надзвичайно важливим для підприємств автотранспорту, діяльність яких пов'язана з постійно присутніми ризиками і відповідальністю за життя та здоров'я пасажирів та інших учасників руху, а також зі збереженням вантажів; плінність кадрів, яка є реальним показником задоволеності персоналу умовами праці та рівнем заробітної плати. В ході аналізу розглянуто порядок розрахунку показників, що оцінюють основні напрямки оцінювання кадрової безпеки автотранспортного підприємства.

Ключові слова: кадрова безпека, автотранспортне підприємство, рівень безпеки.