

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

КРАМАРЕНКО АЛІСА ВАСИЛІВНА

УДК 65.015.3:331.1

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

**дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Дніпропетровськ – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Національної металургійної академії України Міністерства освіти і науки України (м. Дніпропетровськ).

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Козенков Дмитро Євгенович,
Національна металургійна академія України
Міністерства освіти і науки
України (м. Дніпропетровськ),
завідувач кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Решетілова Тетяна Борисівна,
Державний ВНЗ «Національний
гірничий університет»
Міністерства освіти і науки
України (м. Дніпропетровськ),
завідувач кафедри маркетингу;

кандидат економічних наук
Венгерова Олена Василівна,
Класичний приватний університет
(м. Запоріжжя),
доцент кафедри фінансів і кредиту.

Захист відбудеться «21» травня 2014 р. о 12⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.080.01 при Державному вищому навчальному закладі «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19, ауд. 4/53.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19.

Автореферат розісланий «19» квітня 2014 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О.В. Трифонова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку промислових підприємств України спостерігається ускладнення економічних умов господарювання. Зменшення обсягів реалізації спонукає підприємства шукати шляхи економії ресурсів, тому на підприємствах спостерігається значне скорочення середньооблікової чисельності, зазвичай за рахунок висококваліфікованих управлінських кадрів, що призводить до надмірного завантаження керівників вищого та середнього рівня. Як наслідок, відбувається зниження рівня вмотивованості працівників, що викликає необхідність удосконалення механізму управління персоналом шляхом проведення об'єктивної оцінки з метою підвищення його ефективності за рахунок досягнення стратегічних цілей.

Проблема, що досліджується, полягає в необхідності розробки інструментарію оцінки ефективності управління персоналом задля отримання надійної та своєчасної інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень з метою підвищення загальної результативності господарювання. Тому виникає необхідність розвитку теоретичних положень, що розкривають зміст ефективності управління персоналом, а також обґрунтування механізму її оцінки. Це можливо завдяки впровадженню відповідного інструментарію оцінювання ефективності управління персоналом.

Дослідження змісту категорії «ефективність» показало, що основи розуміння ефективності стосовно окремих економічних проблем закладені в роботах таких закордонних вчених-економістів: І. Ансофф, П. Друкер, У. Еккерсон, Р. Заммуто, Р. Каплан, М. Мейер, Д. Нортон, Н. Олів'є, М. Портер, К. Хьюберт, таких російських вчених: Б. Бінкин, Є. Духонін, Д. Новіков, Т. Синявець, Ю. Югатова, таких українських вчених: І. Булеєв, І. Гондарева, А. Гончарук, А. Куценко та ін. У ряді робіт представлені теоретичні основи оцінки ефективності господарської діяльності, розглянуто чинники, що визначають досягнення певного рівня ефективності. Але традиційне розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат в силу динамічно змінюваних умов господарювання вимагає свого змістовного розвитку як критерію оцінки системи управління. Крім того, недостатньо уваги приділено питанням оцінки ефективності системи управління персоналом.

Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом, розробки теоретико-методичних підходів і діагностичних процедур відображені в роботах вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: М. Армстронг, Н. Гавкалова, Д. Гібсон, О. Грасс, Х. Грехем, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Десслер, О. Єгоршин, О. Єськов, Д. Іванцевич, А. Кібанов, Д. Козенков, О. Корнієнко, І. Макарова, Є. Маслов, Г. Назарова, Ю. Одегов, В. Петюх, Н. Подольчак, В. Полуянов, Т. Решетілова, Р. Симонов, Л. Стаут, В. Травін, Д. Ульріх, Я. Фітц-енц, М. Хильб, І. Швець, С. Шекшня та ін. Значну увагу приділено питанням сутності ефективності управління персоналом, принципам, а також факторам, що

впливають на ефективність. При цьому ефективність управління персоналом розглядається з різних позицій: з позицій витрат на персонал, якості роботи з людьми, досягнення поставлених цілей. Недостатньо розглянуті питання формування та використання механізму оцінки ефективності управління персоналом. Водночас існує об'єктивна необхідність розвитку теоретичних, методичних і практичних підходів в області оцінки ефективності управління персоналом, що інтегрували б зарубіжний досвід і реалії діяльності сучасних промислових підприємств.

Недостатня теоретична та методична розробленість даної проблеми на тлі її зростаючої практичної значущості, дискусійність підходів до вирішення цілого ряду практичних питань визначили вибір теми, мету та завдання дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень кафедри менеджменту Національної металургійної академії України. В рамках теми «Організаційно-економічний механізм функціонування промислового підприємства, його дослідження та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення на основі концепції Lean Production» (номер держреєстрації 0111U004893, 2011-2012 рр.) автором проаналізовано систему мотивації та оплати праці на ТОВ «Новомосковський завод металів та сплавів», оцінено рівень задоволеності співробітників своєю працею, з'ясовано фактори, що найбільше впливають на неї, розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо пріоритетних напрямів мотивації працівників при запровадженні концепції ощадливого виробництва на даному підприємстві. При виконанні теми «Дослідження особливостей функціонування організаційно-економічного механізму промислового підприємства та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення» (номер держреєстрації 0111U009390, 2011-2012 рр.) автор розробив рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом промислового підприємства за рахунок використання системи збалансованих показників.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка та практична реалізація методичних підходів до удосконалення механізму оцінки ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені наступні **завдання**:

- уточнити сутність і зміст поняття «ефективність управління персоналом», узагальнити сучасні підходи до її оцінки;
- проаналізувати та узагальнити теоретичні підходи до формування організаційно-економічного механізму, що забезпечує ефективне управління персоналом підприємства;
- удосконалити методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом промислових підприємств;

- обґрунтувати порядок формування інтегрального показника ефективності управління персоналом на базі системи одиничних та групових показників;
- доповнити систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом промислового підприємства;
- удосконалити механізм мотивації керівників вищого та середнього рівня управління трубних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей;
- запропонувати методичний підхід до ідентифікації рівня ефективності управління персоналом промислових підприємств України.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та прикладні аспекти оцінки ефективності управління персоналом промислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження послужили фундаментальні наукові праці класиків економічної теорії та теорії управління.

Методичною основою дисертації є методи наукового пізнання, логічного узагальнення, економічного аналізу – для дослідження сучасного стану управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах, методи морфологічного аналізу – для дослідження сутності категорій теорії управління персоналом, методи системного та статистичного аналізу – для розробки системи оцінюваних параметрів ефективності управління персоналом, експертно-аналітичні методи – для формування системи стратегічних цілей управління персоналом на підприємствах, обґрунтування системи одиничних і групових показників, визначення вагових коефіцієнтів обраних показників, визначення інтегрального показника ефективності управління персоналом.

Інформаційною базою, що забезпечила достовірність результатів дослідження, є офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової звітності підприємств трубної промисловості України та результати власних наукових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичного підходу до удосконалення механізму оцінки управління персоналом на промислових підприємствах, що базується на узгодженні зі стратегічними цілями підприємства, виходячи з концепції збалансованої системи показників. Наукова новизна визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

поняття «ефективність управління персоналом», що, на відміну від існуючих, визначається як результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін і витраченим на це засобам, що дозволяє одночасно оцінити економічну, соціальну та цільову ефективність;

методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, за-

снований на концепції збалансованої системи показників, що дозволяє узгодити механізм управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства з урахуванням впливу на зростання вартості компанії і, тим самим, орієнтований на стратегічний розвиток персоналу та підвищення ефективності його використання;

механізм визначення інтегрального показника ефективності управління персоналом, що, на відміну від існуючих, складається з групових оцінок економічної, мотиваційної складових та складових «процеси управління персоналом», «навчання/розвиток», що дозволяє комплексно оцінити результати управління персоналом;

дістало подальшого розвитку:

система інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом промислового підприємства шляхом доповнення її одиничними, груповими та інтегральними показниками ефективності управління персоналом, відбір яких базується на використанні експертних процедур та дозволяє визначити внесок кожного показника, з урахуванням сучасного стану та тенденцій розвитку трубних підприємств;

механізм мотивації керівників вищого та середнього рівня управління трубних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей за рахунок закріплення одиничних, групових та інтегрального показників ефективності управління персоналом за центрами відповідальності;

методичний підхід до ідентифікації рівня ефективності управління персоналом, що, на відміну від існуючих, передбачає використання групових та інтегральних показників і базується на типових інтервалах за Харрінгтоном. Це дозволяє характеризувати стан системи управління персоналом та визначати існуючі проблеми у відповідності до значення показників, а також надавати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом у відповідності до отриманих оцінок.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в дисертації науково-теоретичні положення доведені до рівня конкретних методичних положень та пропозицій з удосконалення механізму оцінки ефективності управління персоналом. Це дозволяє комплексно характеризувати результати управління персоналом та забезпечити відповідне реагування на зміни, використовуючи зазначений механізм для сприяння реалізації стратегічних цілей та підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств.

Наукові результати дослідження мають практичне значення та прийняті до впровадження в діяльність окремих підприємств металургійної галузі Дніпропетровської області, зокрема ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (довідка № 04-4-07 від 15.01.2009 р.), ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерну» (довідка № 07/12 від 18.01.2010 р.), ПАТ «Дніпропетровський трубний завод» (акт

№ 58/23 від 06.06.2013 р.), ТОВ «Новомосковський завод металів та сплавів» (довідка № 51 від 02.02.2012 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Національної металургійної академії України МОН України при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Стратегічне управління», «Теорія прийняття управлінських рішень» (довідка від 03.03.2013 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, результати, висновки і рекомендації дисертаційної роботи є результатом особистих досліджень і розробок автора. Внесок здобувача в колективно опубліковані праці конкретизовано у переліку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, оприлюднені на 11 наукових конференціях, у т.ч.: X науково-практичній конференції «Соціально-економічні проблеми регіонального розвитку» (м. Павлоград, 30 листопада 2007 р.); X науково-практичній конференції молодих науковців «Проблеми реалізації науково-творчого потенціалу молоді: пошуки, перспективи» (м. Павлоград, 21 березня 2008 р.); V всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасна наука в мережі Інтернет» (м. Київ, 26-28 лютого 2009 р.); V Міжнародній конференції «Стратегія качества в промышленности и образовании» (м. Дніпропетровськ, м. Варна, 6-13 червня 2009 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в умовах всевітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка» (м. Донецьк, 25-26 березня 2010 р.); VI Міжнародній конференції «Стратегія качества в промышленности и образовании» (м. Дніпропетровськ, м. Варна, 4-11 червня 2010 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції, яка присвячена 75-річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України «Економіка і управління у промисловості» (м. Дніпропетровськ, 28-29 жовтня 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (м. Одеса, 11-12 березня 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 22-23 листопада 2011 р.), VIII Міжнародній конференції «Стратегія качества в промышленности и образовании» (м. Дніпропетровськ, м. Варна, 8-15 червня 2012 р.).

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 21 науковій праці (серед яких 9 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття в іншому виданні та 11 тез доповідей), загальним обсягом 4,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,86 друк. арк.

Обсяг і структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 186 сторінок, у тому числі основний текст складає 160 сторінок. Дисертація містить 21 таблицю, 53 рисунка, 11 додатків. Список використаних джерел включає 210 найменувань та розміщений на 26 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету та завдання дослідження, його об'єкт і предмет, викладено основні положення наукової новизни й обґрунтовано практичну цінність одержаних результатів.

У **першому розділі «Теоретичні основи оцінки ефективності управління персоналом»** розглянуто теоретичні положення, що розкривають зміст ефективності управління персоналом та основні підходи до її оцінки, проаналізовані теоретико-методичні та практичні питання формування організаційно-економічного механізму управління персоналом, спрямованого на досягнення цілей підприємства.

В процесі дослідження сутності та змісту поняття «ефективність управління персоналом» виділено окремі підходи до його трактування: економічний, цільовий і комбінований. В рамках економічного підходу ефективність управління персоналом визначається з точки зору витрат на нього, згідно з цільовим – ефективність детермінується ступенем досягнення цілей підприємства, комбінований – є поєднанням перших двох підходів. Визначено необхідність гармонійного поєднання цих підходів. Таким чином автором запропоновано під «ефективністю управління персоналом» розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Удосконалення зазначеного поняття та узагальнення класифікації видів ефективності управління персоналом визначило необхідність систематизації підходів до оцінки ефективності управління персоналом.

Аналіз та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та формування організаційно-економічного механізму, який забезпечує ефективне управління персоналом, дозволили встановити, що на створення вартості компанії, головним чином, впливають цільові установки, які повинні формуватись з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. Тому одним з факторів створення вартості компанії є ефективність управління персоналом, забезпечення якої можливе за рахунок формування та функціонування відповідного механізму управління персоналом. Визначено, що вдосконалення механізму управління персоналом вимагає уточнення цілей управління з точки зору зацікавлених сторін, детального вивчення факторів, що впливають на його формування та функціонування, а також побудови комплексного підходу до оцінки ефективності досягнення поставлених цілей.

Систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом з метою їх удосконалення відповідно до вимог сучасних промислових підприємств (рис. 1).

Порівняльна характеристика сучасних підходів до оцінки ефективності управління персоналом дозволила виявити, що домінуючими є економічний,

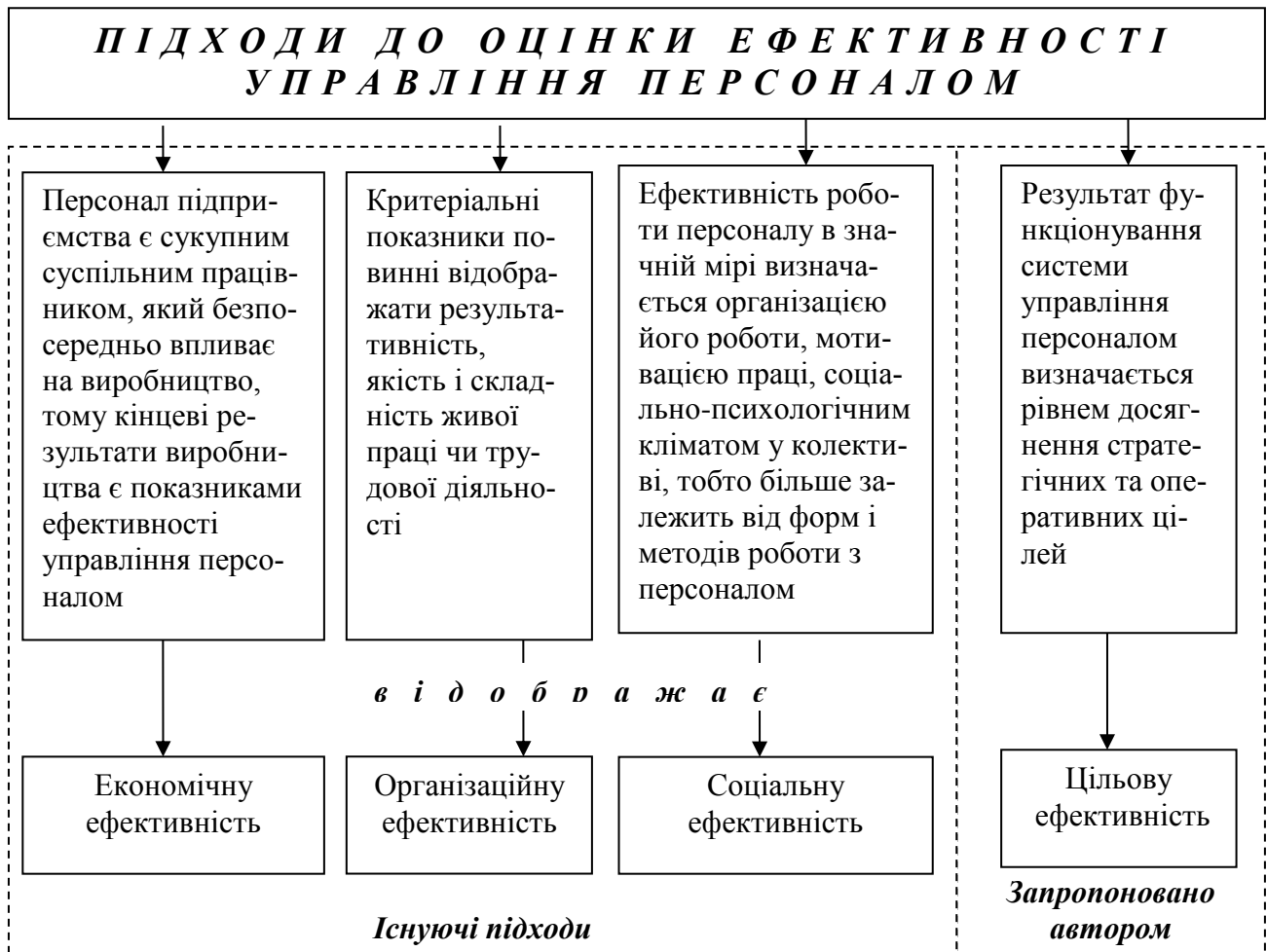


Рис. 1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

соціальний та організаційний. Вони відображаються різними показниками, але не обґрунтовано механізм відбору цих показників. В результаті показники, які використовуються, недостатньо узгоджені зі стратегічними цілями підприємства, що зменшує їх інформативність. Тому запропоновано узагальнити існуючі підходи та доповнити їх оцінкою результату функціонування системи управління персоналом, що визначається рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей. Тобто існує необхідність в розробці такого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, що дозволить би отримати оцінку одночасно з точки зору економічної, соціальної, організаційної та цільової ефективності. Визначено, що основою для розробки такого підходу може бути концепція збалансованої системи показників, адаптована до завдань дослідження.

У другому розділі «Формування механізму оцінки ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві» сформовано методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, заснований на концепції збалансованої системи показників та орієнтований на стратегічний розвиток персоналу та підвищення ефективності його використання, удосконалено систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом

промислового підприємства шляхом доповнення її одиничними, груповими та інтегральними показниками ефективності управління персоналом.

Основою для розробки методичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах стала концепція збалансованої системи показників, застосування якої дозволить узгодити механізм управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства. Процес оцінки запропоновано проводити в чотири етапи: підготовка до впровадження, планування та розробка підходу до оцінки, впровадження, забезпечення функціонування. Ці етапи є типовими та можуть використовуватись для будь-якого підприємства, а перелік ключових показників ефективності кожне підприємство має змогу формувати самостійно, оскільки їх склад жорстко пов'язаний зі специфікою діяльності окремих підприємств.

Обґрунтовано механізм визначення інтегрального показника ефективності управління персоналом. Інтегральний показник складається з групових оцінок економічної, мотиваційної складових та складових «процеси управління персоналом», «навчання/розвиток».

Показники економічної складової дозволяють оцінити економічну ефективність процесів управління персоналом для більш раціонального використання коштів підприємства. Показники мотиваційної складової оцінюють ефективність системи мотивації та стимулювання праці. Ефективність процесів управління персоналом оцінюється за окремими підсистемами управління персоналом, що існують на підприємстві, їх оцінка допомагає створити сприятливі умови для ефективної роботи персоналу. Показники складової «Розвиток/Навчання» дозволяють визначити ефективність системи розвитку персоналу для забезпечення більш повного використання здібностей та професійних навичок працівників.

За кожною складовою розроблено комплекс показників (КПЕ), що найліпшим чином характеризують результати та їх причини, а також проблеми в управлінні персоналом промислового підприємства (рис. 2). Для вирішення завдання відбору ключових показників, скорочення розмірності простору оцінюваних ознак та відсіву неінформативних показників доцільно використовувати ітераційний метод «гойдалки». При проведенні досліджень використані результати опитування управлінського персоналу окремих металургійних підприємств м. Дніпропетровськ. З первісного переліку показників оцінки ефективності управління персоналом (понад 60 показників) відібрано одиничні показники, що ввійшли до інтегрального показника ефективності управління персоналом.

Сформована система показників ефективності управління персоналом базується на стратегічних цілях підприємства, враховує вклад кожного показника та відповідає сучасному стану та тенденціям розвитку трубних підприємств. Їх запропоновано включити до системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом промислового підприємства, що має містити базу даних показників та наступну інформацію: назва показника, методика розрахунку,

зміст показника, відповідальний, джерело інформації, планове (цільове) значення, зв'язок показника з ключовими факторами успіху.

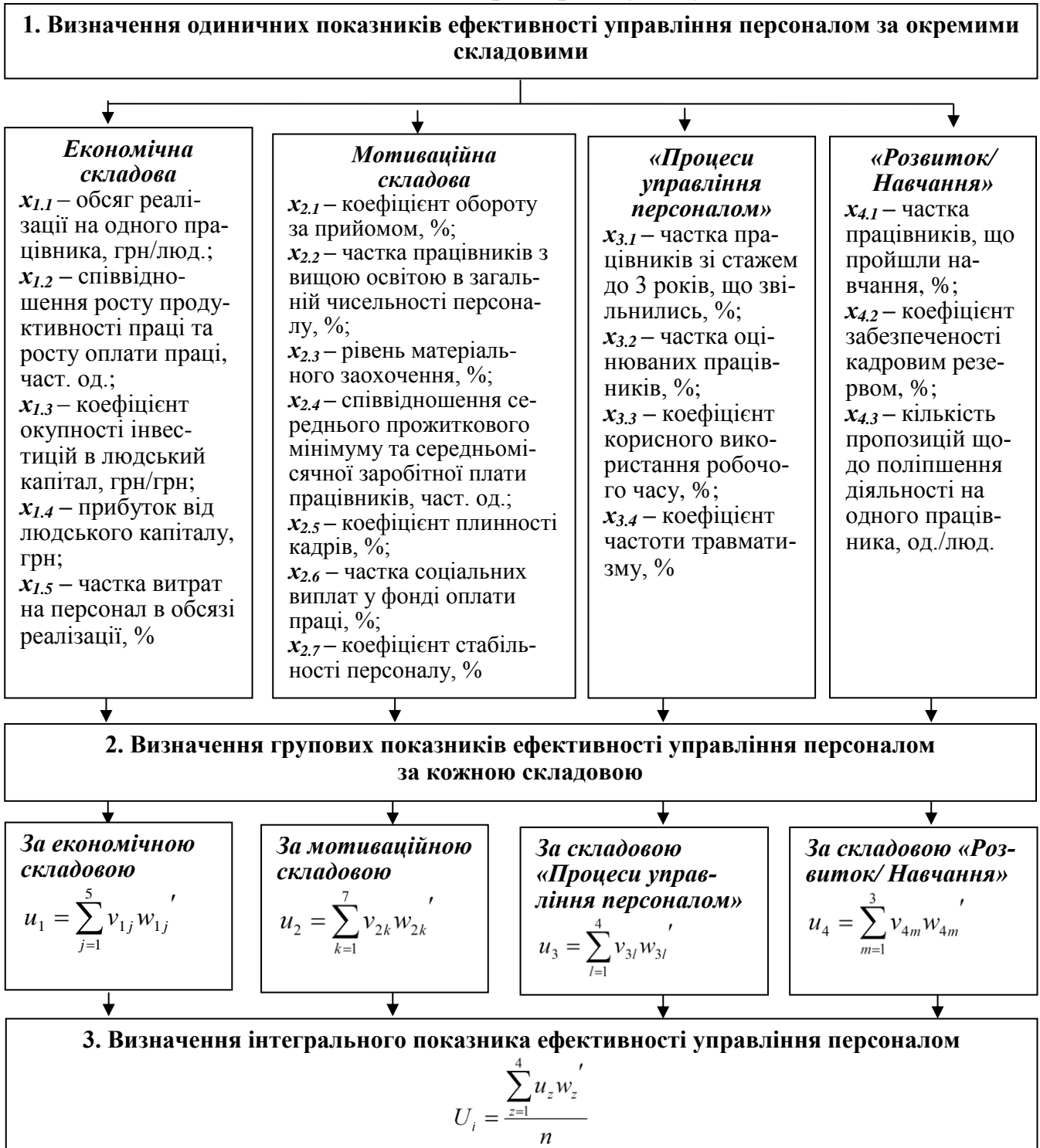


Рис. 2. Етапи розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом

З метою призначення вагових коефіцієнтів для одиничних та групових показників в роботі використано метод аналізу ієрархій, заснований на адитивній згортці критеріїв.

Розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників дозволив визначити існуючі проблеми та розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом у відповідності до отриманих оцінок, їх переваги полягають в комплексності й інформативності. Використання запропонованих показників надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для контролю ключових процесів в управлінні персоналом, оцінити відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям підприємства. Їх доцільно ввести в стратегічний і тактичний плани підприємства, узгодити їх динаміку з винагородою керівників вищого та середнього рівня управління підприємства.

У третьому розділі «Забезпечення впровадження та використання механізму оцінки ефективності управління персоналом» обґрунтовано необхідність корегування механізму мотивації керівників вищого і середнього рівня управління трубних підприємств, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей, запропоновано методичний підхід до ідентифікації рівня ефективності управління персоналом.

Результати розробки методичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом стали основою для удосконалення механізму мотивації керівників вищого і середнього рівня управління трубних підприємств, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей (рис. 3).



Рис. 3. Механізм мотивації керівників трубних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей

В роботі запропоновано рекомендовані значення відсотку премій відповідно до шкали оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей. Наближення значень показників до 1 характеризує успішну реалізацію встановлених цілей в області управління персоналом на промисловому підприємстві. На основі вивчення нормативної документації на підприємствах розроблено пропозиції щодо закріплення одиничних, групових та інтегрального показників за центрами відповідальності. Інтегральний показник ефективності управління персоналом запропоновано закріпити за директором з персоналу на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та директором з кадрів та загальних питань на ПАТ «Комінмет» (фрагмент наведено в табл. 1).

Таблиця 1

Пропозиції щодо закріплення показників за центрами відповідальності

Показник	Напрямок зміни показника	Центр відповідальності на підприємстві								
		ПАТ «Інтерпайп НТЗ»						ПАТ «Комінмет»		
		Директор з персоналу	Начальник відділу роботи з персоналом	Начальник відділу з оплати праці	Начальник відділу з організаційного розвитку	Відділ навчання та розвитку персоналу	Начальники основних виробничих цехів	Директор з кадрів та загальних питань	Начальник відділу комунікації та підготовки кадрів	Начальники основних виробничих цехів
обсяг реалізації на одного працівника;	Ріст									
коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал;	Ріст									
...	...									
Інтегральний показник ефективності управління персоналом	Ріст									

Для надання рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом відповідно до отриманих інтегральної та групових оцінок запропоновано використовувати п'ять градацій, що відповідають типовим інтервалам за Харрінгтоном та є універсальними для переводу кількісних параметрів досліджуваного об'єкту в якісні характеристики. Ці градації відповідають таким рівням: еталонний рівень, достатній рівень, нормальний рівень, проблемний рівень, критичний рівень (фрагмент наведено в табл. 2).

Для кожного рівня надані характеристики, що дозволяють ідентифікувати стан системи управління персоналом, визначати перелік існуючих проблем та надавати обґрунтовані пропозиції щодо впровадження корегуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персо-

налом у відповідності до отриманих оцінок.

Таблиця 2

Градації рівня ефективності управління персоналом

Градація		Характеристика	Запропоновані заходи
<i>Інтегральний показник</i>			
Еталонний рівень	1,0-0,8	Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами корегуються цілі в області управління персоналом та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану в області управління персоналом залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві	Корегування не потрібне. Стан системи управління персоналом повністю відповідає рівню на підприємствах – міжнародних лідерах галузі.
Достатній рівень	0,8-0,63
Нормальний рівень	0,63-0,37
Проблемний (критичний) рівень	0,37-0,0	Стратегічне планування в області управління персоналом на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві	Ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних корегуючих дій в області: <ul style="list-style-type: none"> — розробки нормативної та методичної кадрової документації; — впровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; — впровадження технології управління профорієнтацією й адаптацією (можливо створення системи наставництва); — впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів для робочих та її удосконалення для управлінського персоналу; — удосконалення системи нематеріального стимулювання; — підвищення рівня організації праці; — підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб в навчанні (розробка критеріїв); — дослідження причин плинності персоналу; — стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу; — підвищення ефективності управління робочим часом, значні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; — можливо удосконалення організаційної структури в області управління персоналом.

Удосконалено систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом шляхом розробки матриці розподілу функцій та відповідальності. Сформовано можливі варіанти інфраструктури для використання запропонованого підходу на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та ПАТ «Комінмет». На прикладі цих підприємств розраховані групові та інтегральні показники ефективності управління персоналом (рис. 4).

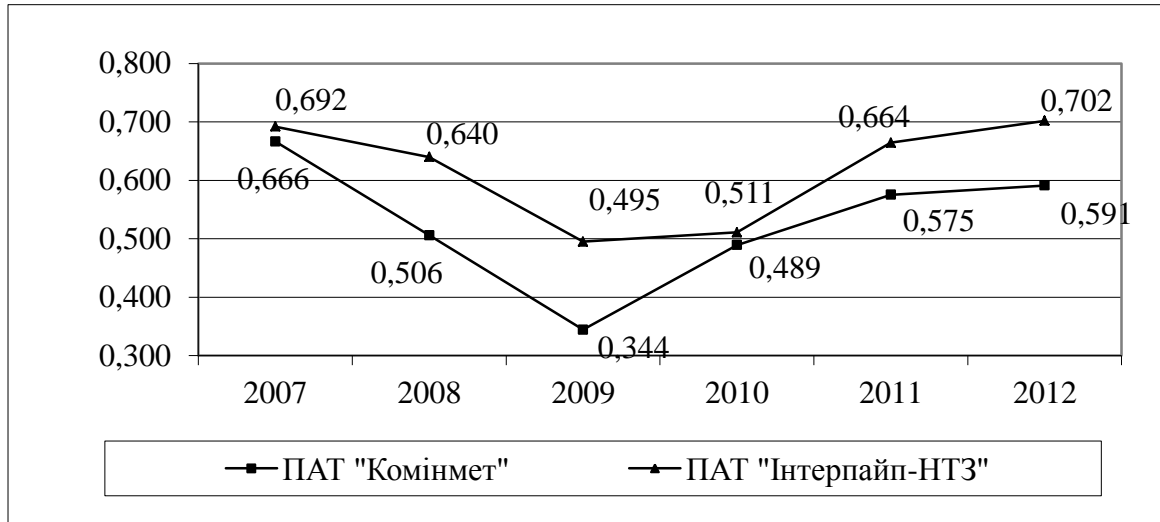


Рис. 4. Інтегральний показник ефективності управління персоналом

За аналізований період на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» інтегральний показник ефективності управління персоналом знаходиться на нормальному та достатньому рівні і складає від 0,495 до 0,702. У той же час на ПАТ «Комінмет» цей показник відповідає нормальному та проблемному рівню (знаходиться в межах 0,344-0,666). Це означає, що діяльність з управління персоналом є недостатньо ефективною, стратегічні цілі не досягаються повністю. Для підприємств запропоновано комплекс заходів, що дозволять підвищити ефективність управління персоналом.

Розраховані значення інтегрального показника ефективності управління персоналом дозволили оцінити його вплив на показник ЕВІТДА, що відображає фінансовий результат компанії без впливу структури капіталу. Розрахунки показали існування тісного кореляційного зв'язку між цими показниками. Таким чином використання розробленого методичного підходу на промислових підприємствах дасть змогу керівництву впливати на фінансові результати його діяльності.

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі на основі проведених наукових досліджень вирішено важливе науково-практичне завдання – розвиток теоретичних положень, розробка та практична реалізація методичних підходів до удосконалення меха-

нізму оцінки управління персоналом на промисловому підприємстві, що базуються на узгодженні зі стратегічними цілями підприємства.

В ході дослідження отримано наступні основні висновки та результати:

1. Розширено понятійний апарат теорії управління персоналом шляхом удосконалення поняття «ефективність управління персоналом». Воно визначається як результат функціонування системи управління персоналом, який за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Це дозволяє одночасно враховувати економічну, соціальну та цільову ефективність.

2. Встановлено, що існує необхідність у формуванні механізму управління персоналом промислового підприємства, заснованого на стратегічних цілях підприємства з урахуванням забезпечення збалансованості інтересів зацікавлених осіб. Визначено, що вдосконалення цього механізму вимагає впровадження відповідного підходу до оцінки ефективності управління персоналом. Запропоновано доповнити існуючі теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом оцінкою персоналу за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей.

3. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Зазначений підхід ґрунтується на використанні збалансованої системи показників. Він орієнтований на стратегічний розвиток персоналу та підвищення ефективності його використання, і, як наслідок, впливає на зростання вартості компанії. Його реалізація передбачає наступні етапи оцінки ефективності управління персоналом: підготовка до впровадження; планування та розробка підходу до оцінки; впровадження; забезпечення його функціонування. Отже перевагами є комплексність підходу та забезпечення об'єктивності вибору пріоритетних заходів із підвищення ефективності управління персоналом.

4. Розроблено порядок формування інтегрального показника ефективності управління персоналом, що складається з системи одиничних показників за чотири групи: економічна, мотиваційна, процеси управління персоналом, навчання/розвиток. Ці показники враховують специфіку та стратегічні цілі промислових підприємств, дозволяють визначити не лише економічну, а й соціальну та цільову ефективність. Запропоновано порядок відбору одиничних показників з їх сукупності, що дозволить кожному промислового підприємству самостійно формувати базу для оцінки у відповідності до їх стратегічних цілей. Для оцінки вкладу одиничних показників в інтегральний в роботі запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій, заснований на адитивній згортці критеріїв. Встановлено, що використання такої оцінки надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для оперативного контролю за ключовими процесами в управлінні персоналом, дозволить оцінити відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям.

5. Запропоновано доповнити систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом шляхом розширення інформаційної бази оцін-

ки ефективності управління персоналом промислових підприємств. З використанням експертних процедур відібрано одиничні показники для трубних підприємств та визначено вклад одиничних та групових показників у інтегральний показник ефективності управління персоналом. Це дозволило розробити матрицю розподілу функцій та відповідальності підрозділів та сформувані відповідні варіанти інфраструктури для використання запропонованого підходу.

6. Удосконалено механізм мотивації керівників вищого і середнього рівня трубних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей. На основі отриманих значень показників ефективності управління персоналом запропонована шкала оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей, відповідно до якої встановлюється відсоток премій. Розроблено пропозиції щодо закріплення окремих показників за центрами відповідальності на ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерну».

7. Запропоновано методичний підхід до ідентифікації рівня ефективності управління персоналом, встановлено градації групових показників за окремими складовими: економічна, мотиваційна, процеси управління персоналом, навчання/розвиток, а також за інтегральним показником. Це дає можливість визначення переліку існуючих проблем та надання обґрунтованих пропозиції щодо впровадження корегуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Ці градації ґрунтуються на типових інтервалах за Харінгтоном та відповідають таким рівням: еталонний рівень (1,0-0,8), достатній рівень (0,8-0,63), нормальний рівень (0,63-0,37), проблемний рівень (0,37-0,2), критичний рівень (0,2-0,0).

Розраховано групові та інтегральні показники ефективності управління персоналом на основі запропонованого підходу до оцінки ефективності управління персоналом на ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерну». На основі побудованої кореляційно-регресійної моделі доведено існування зв'язку між інтегральним показником ефективності управління персоналом і показником EBITDA, що відображає фінансовий результат підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Семенькова А.В. Розробка моделі оцінювання персоналу в контексті його розвитку / А.В. Семенькова // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – 2008. – Випуск 236: в 5 Т. – IV. – С. 985-990.
2. Семенькова А.В. Дослідження деяких аспектів формування системи управління людськими ресурсами на підприємстві / А.В. Семенькова // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – 2008. – Випуск 240: в 5 Т. – Т. I. – С. 245-250.

3. Семенькова А.В. Експертні процедури оцінювання професійних якостей управлінського персоналу при прийнятті кадрових рішень / Д.Є. Козенков, А.В. Семенькова // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – 2009. – Випуск 247: в 6 Т. – V. – С. 1269-1274. *Особистий внесок автора*: розроблено підхід до оцінювання управлінського персоналу. Обґрунтовані теоретичні основи прийняття кадрових рішень на базі результатів експертного опитування.

4. Семенькова А.В. Використання концепції Balanced Scorecard в стратегічному управлінні людськими ресурсами / А.В. Семенькова, І.Ю. Тісагдіо // Вісник ДонДУЕТ. – 2009. – №3(43). – С. 87-91. *Особистий внесок автора*: досліджено проблеми підвищення ефективності кадрової діяльності. Запропоновано для її оцінювання використовувати концепцію Balanced ScoreCard.

5. Семенькова А.В. Сучасний стан та тенденції соціально-економічного розвитку підприємств трубної промисловості України / Д.Є. Козенков, А.В. Семенькова // Збірник наукових праць Черкаського технологічного університету. – 2010. – №24. – С. 95-101. *Особистий внесок автора*: розглянуто особливості соціально-економічного розвитку підприємств трубної галузі України та проаналізовано наслідки світових кризових явищ на їх діяльність.

6. Семенькова А.В. Інтегральна оцінка ефективності стратегічного управління персоналом промислових підприємств / А.В. Семенькова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – №3. – С. 196-199. (Входить до наукометричної бази РИНЦ).

7. Семенькова А.В. Оценка эффективности стратегического управления человеческими ресурсами (на примере предприятий трубной отрасли Украины) / А.В. Семенькова, Л.С. Квасова // Бізнес Інформ. – 2010. – №9. – С. 153-157. *Особистий внесок автора*: розроблено методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління персоналом. (Входить до наукометричних баз: Index Copernicus, РИНЦ).

8. Крамаренко А.В. Мотиваційні чинники в управлінні персоналом невеликого металургійного підприємства у посткризовий період (на прикладі ТОВ «НЗМС») / М.А. Мироненко, А.В. Крамаренко, М.М. Гізенко // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – №213. – С. 50-54. *Особистий внесок автора*: проаналізовано систему мотивації керівників і фахівців підприємства та подано рекомендації щодо її вдосконалення.

9. Крамаренко А.В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А.В. Крамаренко // Економічний простір: Зб. Наук. праць. – 2013. – №73. – С. 194-202. (Входить до наукометричних баз: Index Copernicus, РИНЦ).

Статті в інших виданнях:

10. Крамаренко А.В. Основные итоги деятельности предприятий трубной промышленности в период кризиса / Д.Є. Козенков, А.В. Крамаренко // Металлургическая и горнорудная промышленность. – 2013. – №2. – С. 107-110. *Осо-*

бистий внесок автора: досліджено результати соціально-економічної діяльності трубно-ї промисловості України на макро- та мікрорівні.

Матеріали наукових конференцій – 11, з них основні:

11. Семенькова А.В. Збалансована система показників в управлінні людськими ресурсами на підприємстві / А.В. Семенькова // Сучасна наука в мережі Інтернет : Тези доп. П'ятої всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 26-28 лютого 2009 р. – Київ, 2009. – Ч. 1 – С. 85-86.

12. Семенькова А.В. Инструменты анализа бизнес-среды при формировании стратегии управления человеческими ресурсами / Д.Є. Козенков, А.В. Семенькова, І.Ю. Тісагдіо // Стратегия качества в промышленности и образовании : Тезисы докл. V Междунар. конф., 6-13 июня 2009 р. – Дніпропетровськ, Варна, 2009. – Т. 1 – с. 222-224. *Особистий внесок автора:* досліджено основні фактори, що впливають на формування стратегії управління персоналом на підприємстві та узагальнено основні інструменти, що використовуються для аналізу бізнес-середовища.

13. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах / А.В. Семенькова // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка : Тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. – Донецьк, 2010. – Т. 2. – С. 126-128.

14. Семенькова А.В. Оцінка важливості показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами промислових підприємств / А.В. Семенькова // Економіка і управління у промисловості: Тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф., яка присвячена 75-річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України, 28-29 жовтня 2010 р. – Дніпропетровськ, 2010. – С. 221-222.

15. Семенькова А.В. Процес каскадування як складова збалансованої системи показників управління персоналом / А.В. Семенькова // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку : Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 березня 2011 р. – Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2011. – Ч. 1. – С. 102-104.

16. Крамаренко А.В. Застосування КРІ в системі мотивації промислових підприємств / А.В. Крамаренко // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 листопада 2011 р. – Харків, 2011. – С. 101-102.

17. Крамаренко А.В. Исследование целевых ориентиров в области управления персоналом на промышленных предприятиях / А.В. Крамаренко // Стратегия качества в промышленности и образовании: Тезисы докл. VIII Междунар. конф., 8-15 червня, 2012 р. – Дніпропетровськ, Варна, 2012. – Т. 1. – С. 84-87.

АНОТАЦІЯ

Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», Дніпропетровськ, 2014.

У дисертаційній роботі розроблено методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом на промислових підприємствах, що базується на узгодженні зі стратегічними цілями підприємства, виходячи з концепції збалансованої системи показників. Розроблено порядок формування інтегрального показника ефективності управління персоналом, що складається з системи одиничних показників за чотирма групами: економічна, мотиваційна, процеси управління персоналом, навчання/розвиток. Ці показники враховують специфіку та стратегічні цілі промислових підприємств.

Удосконалено механізм мотивації керівників вищого і середнього рівня управління трубних підприємств, спрямований на реалізацію стратегічних цілей. Розроблено шкалу оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей та рекомендовані значення відсотку премій, що дозволило встановити обґрунтований розмір премій за досягнення стратегічних цілей. Запропоновано методичний підхід до ідентифікації групових та інтегральних показників, що дало змогу визначити перелік існуючих проблем та надати обґрунтовані пропозиції щодо впровадження корегуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, оцінка ефективності, промислове підприємство, збалансована система показників.

АННОТАЦИЯ

Крамаренко А.В. Оценка эффективности управления персоналом на промышленном предприятии. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственное высшее учебное заведение «Национальный горный университет», Днепропетровск, 2014.

В диссертационной работе разработаны теоретико-методические положения и прикладные аспекты оценки эффективности управления персоналом промышленных предприятий.

Усовершенствовано понятие «эффективность управления персоналом», которое определяется с учетом уровня достижения стратегических и оперативных целей предприятия и соответствует балансу интересов заинтересованных

сторон и затраченным на это средствам. Это позволяет одновременно оценить экономическую, социальную и целевую эффективность.

Существующие теоретико-методические подходы к оценке эффективности управления персоналом предложено дополнить оценкой персонала по уровню достижения стратегических и оперативных целей. Разработан методический подход к оценке эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях, основанный на согласовании со стратегическими целями предприятия, исходя из концепции сбалансированной системы показателей. Его реализация предусматривает следующие этапы оценки эффективности управления персоналом: подготовка к внедрению; планирование и разработка подхода к оценке; внедрение; обеспечение его функционирования.

Предложен порядок формирования интегрального показателя эффективности управления персоналом, который состоит из системы единичных показателей по четырем группам: экономическая, мотивационная, процессы управления персоналом, обучение/развитие. Эти показатели учитывают специфику и стратегические цели промышленных предприятий, позволяют определить не только экономическую, но и социальную и целевую эффективность. Предложен порядок отбора единичных показателей из их совокупности с использованием экспертных методов. Это позволит каждому промышленному предприятию самостоятельно формировать базу для оценки в соответствии с их стратегическими целями. Для оценки вклада единичных показателей в интегральный в работе предложено использовать метод анализа иерархий.

Усовершенствован механизм мотивации руководителей высшего и среднего уровня трубных предприятий. Разработана шкала оценки степени достижения стратегических целей и рекомендованы значения процента премий, что позволило установить обоснованный размер премий за достижения стратегических целей.

Предложен методический подход к идентификации групповых и интегральных показателей. Данный подход позволяет определить перечень существующих проблем и предоставить обоснованные предложения по внедрению корректирующих и/или превентивных мер, направленных на повышение эффективности управления персоналом. Градации групповых и интегральных показателей основываются на типичных интервалах по Харрингтону и соответствуют таким уровням: эталонный, достаточный, нормальный, проблемный, критический.

На основе предложенного подхода к оценке эффективности управления персоналом рассчитаны групповые и интегральные показатели эффективности управления персоналом на трубных предприятиях. Это позволило определить текущее состояние деятельности по управлению персоналом на данных предприятиях и предложить комплекс мероприятий, направленных на повышение ее эффективности.

Построена корреляционно-регрессионная модель, которая доказала нали-

чие связи между интегральным показателем эффективности управления персоналом и показателем EBITDA.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка эффективности, промышленное предприятие, сбалансированная система показателей.

SUMMARY

Kramarenko A.V. Evaluating the effectiveness of human resource management in industrial enterprise. – Manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity) / State Higher Educational Institution «National Mining University», Dnipropetrovsk, 2014.

In dissertation is developed methodical approach of evaluating the effectiveness of human resource management in industrial enterprise, which based on coordination with the strategic objectives of the enterprise, proceeding from conception of Balanced Scorecard. Developed the algorithm for forming integral indicator of effectiveness of human resource management, which consists of system of individual indicators into four groups: economic, motivational, human resource management processes, training/development. These indicators take into account specificity and strategic objectives of industrial enterprises.

Improved the mechanism of managers motivating in senior and middle level of management on tubes production enterprises, aimed at the realization of strategic targets. Developed the rating scale of degree of estimation strategic objectives and recommended awards percent value, that allowed to establish reasonable amount of awards for achievement of strategic objectives. Proposed methodical approach to identify the group and integral indicators, which allowed define the list of existing problems and provide reasonable suggestions for implementation corrective and/or preventive measures, aimed at improving the efficiency of human resources management.

Keywords: human resources management, evaluation of the effectiveness, industrial enterprise, Balanced Scorecard.

КРАМАРЕНКО АЛІСА ВАСИЛІВНА

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Формат 60×84 1/16. Ум. друк. арк. 0,9.
Тираж 120 прим. Зам №

Віддруковано в ТОВ «Роял Принт»
пр. Кірова, 91, м. Дніпропетровськ, 49054
тел. (056) 794-61-04 (05)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК №4121 від 27.07.2011 р.