

приділяти заохоченню інноваційних, перспективних, оригінальних ідей; неформальних лідерів, які усвідомлюють необхідність організаційних змін та пояснюють її іншим; забезпеченню можливості взаємодії працівників з керівництвом.

Після стадії стабілізації вірогідним є перехід на найбільш складний етап - стадію кризи, яка характеризується зниженням ефективності діяльності та, навіть, загибеллю організації. На цьому етапі виявляються протиріччя в елементах СУП, застарівають організаційна структура, засоби управління персоналом та має місце низка інших негативних явищ.

З метою подолання неефективного досвіду, що втратив актуальність, для персоналу можна організувати інноваційні тренінги, управління знаннями, створювати робочі групи для вирішення чітко означених завдань.

Висновки. Таким чином, запропоновано розмежування цілей, характеристик і напрямів управління персоналом підприємств готельного господарства залежно від стадій їх життєвого циклу. Досліджено деякі особливості роботи з кадрами на кожному етапі його існування, що дозволяє сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері трудових ресурсів у довгостроковому періоді.

Перелік посилань:

1. *Господарський кодекс України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/qo/436-15>*

2. *Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Бондаренко, М.С.Пантелєєв, М.В.Овод. - Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267-272.pdf>*

3. *Возна М.В. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом [Електронний ресурс] / М.В. Возна, Ю.Б. Миронов. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>*

4. *Верна В.В. Конкурентоспособная система управления персоналом: алгоритм создания [Электронный ресурс] / В.В. Верна. - Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36072/11-Verna.pdf>*

5. *Ерофеева А.П. Модернізація системи управління персоналом на підприємстві сфери послуг [Електронний ресурс] / А.П.Ерофеева, О. М. Магомедкадиевич. - Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1609975>*

6. *Коцалап С. О. Особливості управління персоналом на будівельних підприємствах України [Електронний ресурс] / С. О. Коцалап, Г. М. Коваленко, А. В. Бєляєва. - Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe*

7. *Корнилова Н. Життєвий цикл підприємства як основа антикризового управління [Електронний ресурс] / Н.Корнилова - Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe*

8. *Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва. - Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO*

9. *Полтавська О. В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / Полтавська О. В., Гуляєва Н. М., Павлова В. А., Барібіна Я. О. - Режим доступу: <http://www.knteu.kiev.ua>*

10. *Солтис О.З. Заходи антикризового регулювання розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Солтис О.З., Миронов Ю.Б. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/soltys.html>*

Стаття надійшла: 21.09.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 005.12:005.95/.96

JEL Classification: M 100

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Буднік М. М., к.е.н., доцент

Медяна Л. С.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Предметом дослідження статті є система управління персоналом підприємства. Цілю дослідження є формування ефективної системи управління персоналом, яка буде пристосована до українських реалій. Так як менеджмент персоналом загалом спирається на характеристики трудових ресурсів та вміння менеджерів вивільнити потенціал працівників, було проаналізовано характерні ознаки

українського працівника, та на їх основі сформовано систему управління персоналом. При виборі методології дослідження було розглянуто способи аналізу систем управління персоналом та розроблено класифікацію даних методів за сферою застосування. Так, усі методи були згруповані у такі підгрупи, як: програмні, допоміжні, кількісні та цільові. Так як досліджувана проблема має загальний характер, то і підхід по її вирішенню має бути системним, тому розглянувши методи аналізу систем менеджменту, найбільш підходящим було обрано метод аналогій. Метод аналогій заснований на порівнянні еталонних систем та визначенні найбільш підходящих ознак до розроблюваної. Еталонами систем управління персоналом було обрано американську та японську, як найефективніші та різнополюсні. Було проведено порівняльний аналіз даних систем управління персоналом за методом аналогій та виявлено основні концептуальні різниці між ними. На їх основі та з урахуванням менталітетних особливостей українських працівників було побудовано українську систему управління персоналом, яка зможе бути застосована на українських підприємствах в незалежності від специфіки роботи. Розроблена система заснована на таких засадах: висока партисипативність у відносинах з менеджерами; сильна конкурентна середа; комбінована оплата праці, яка залежить від стажу; індивідуальне прийняття рішень працівниками та несення повної відповідальності за їх прийняття; формальне та неформальне оцінювання роботи працівників.

Ключові слова: система, управління, персонал, аналіз, методи, метод аналогій.

DEVELOPMENT OF THE EFFECTIVE HRM SYSTEM

Maryna Budnik, PhD in Economics, Associate Professor

Ludmila Medyana

Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

Summary. *The subject of the article is to study HRM system of the company. The purpose of the research is to develop an effective personnel management system, which will be adapted to Ukrainian realities. Because personnel management, in general, based on characteristics of human resources and manager's skill to unleash the potential of employees. The features of Ukrainian employee were analyzed and there was developed the HR system, which was based on them. When a research methodology was chosen, the methods of HR analysis has been considered and classification of these methods for the scope has been developed. So, all methods were grouped into the subgroups such as: program's, helper's, quantitative and oriented methods. Because the problem of research is generally considered, the approach to its solution must by systemic, so having considered the methods of management analysis, we have chosen the most appropriate one – method of analogies. This method is based on the comparing the reference systems and determining the most appropriate characteristics of developing one. American and Japanese systems were selected as references of HR systems, because they are the most effective and having different poles system. The comparative analysis of these HR systems was carried out by the method of analogies and then the major conceptual differences between them was identified. The Ukrainian HR system was built on its basis with considering mentality features of Ukrainian employee and it can be used in the Ukrainian enterprises regardless of work specification. The developed system is based on the following principles: high participating in relations with managers; strong competition environ; combined labour remuneration depending on length of work; individual decision-making of staff and bearing the full responsibility for its making; formal and informal evaluation of stuff.*

Keywords: system, management, personnel, analysis, methods, the methods of analogies.

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 – запорука підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Наразі не існує конкретної системи управління для українських підприємств, тому дана проблема є нагальною для вирішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність та концепцію поняття “управління персоналом” викладено у роботах Балабанової Л. В. і Сардак О. В. [1], Михайлової Л. І. [2]. Кибанов О. Я. [3] виділив три основні напрями, в яких розглядається дане поняття: як теорія, як технологія і як прикладна наука. Никифоренко В. Г. [4] дав визначення поняттю “система управління персоналом”. Єгоршин А. П. [5] виділив 16 методів вдосконалення системи управління персоналом.

Невирішені складові загальної проблеми. З найбільш гострих проблем системи управління персоналом можна відзначити такі як: відтік кваліфікованих фахівців, низька виконавська і трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окре-

мих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників [6]. 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. Розглянути методи аналізу системи управління персоналом. Провести аналіз існуючих систем управління персоналом, виділити їх ключові фактори та розробити комплексну систему 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 неограничений потенціал, що дозволяє досягати прогресу та вдосконалюватись.

У розгляді даної теми основоположним поняттям є "управління персоналом", але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених країн (наприклад, у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [7].

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].

За словами В. Г. Никифорова, система управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно - управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [4].

На думку авторів управління персоналом як багатогранне та складне поняття повинно розглядатися насамперед системно, використовуючи системний підхід, який виражається через побудову комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління.

Для того, щоб побудувати систему управління персоналом, треба пройти етап вибору методології дослідження. На даний момент існує багато способів аналізу системи управління трудовими ресурсами, тому авторами було запропоновано класифікацію методів аналізу системи управління персоналом в залежності від сфер їхнього застосування (табл. 1).

Залежно від цілі дослідження стоїть задача розгляду існуючих систем управління персоналом та на їх основі побудова української. Практика управління персоналом складається під впливом різноманітних 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. Даним вимогам відповідають, по-перше, програмні методи, тому що треба сформулювати комплекс теоретичних аспектів системи управління в цілому, а, по-друге, саме метод аналогій дозволить провести порівняльний аналіз існуючих систем. Методом аналогій називають порівняння організаційних форм з подібними економічними характеристиками. Даний метод є інструментом побудови нових та вдосконалення існуючих систем управління.

Так як еталонами систем управління персоналом вважають японську та американську, то на них побудуємо порівняльний аналіз за методом аналогій. Американські підприємці в основному тяжіють до індивідуального підходу, в той час як японські віддають перевагу концепції команди. Людський підхід – це причина успіху та фундамент, на якому побудована японська система управління персоналом. Концептуальними основами цієї моделі є система "довічного працевлаштування", патерналізму, єдності усіх функціональних суб'єктів 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) [7].

Японський фахівець з менеджменту Хідекі Йосихара виділив шість характерних ознак японського управління [8]:

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.

Таблиця 1– Класифікація методів аналізу системи управління персоналом

Методи аналізу системи управління персоналом			
№	Функціональні підгрупи методів	Методи аналізу	Сфера застосування
1	Програмні методи	1. Системний аналіз 2. Моделювання 3. Метод аналогій	Використовуються при визначенні системних зв'язків, програмних особливостей систем управління персоналом та характеризується теоретичним підходом до аналізу.
2	Допоміжні методи	1. Декомпозиція 2. Метод послідовної підстановки 3. Метод головних компонент 4. Матричний метод	Дані методи можуть бути застосовані у комплексі з програмними, як допоміжні та визначають характер теоретичного дослідження.
3	Експертні методи	1. Експертно-аналітичний 2. Метод 6-5-3 3. Метод творчих нарад	Використовуються при аналізі складних питань, в яких необхідна компромісна думка спеціалістів у сфері управління персоналом. Характеризуються суб'єктивізмом результатів через залучення експертних груп.
4	Кількісні методи	1. Динамічний 2. Нормативний 3. Параметричний 4. Функціонально-вартісний 5. Балансовий 6. Економічний аналіз 7. Кореляційний аналіз 8. Регресійний аналіз	Аналізують кількісні показники, які характеризують або напряду зв'язані з показниками ефективності системи управління персоналом
5	Цільові методи	1. Структуризації цілей 2. Блоковий 3. Дослідницький	Застосовуються при аналізі окремих питань чи проблем системи управління персоналом. Характеризуються цільовою направленістю.

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 [9].

У післявоєнний період японці були зацікавлені у гарантіях зайнятості, тому була використана практика “довічного працевлаштування” в усіх секторах економіки. 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 [9]. Але, в незалежності від недоліків, сьогодні ця система досі працює, тому що забезпечує працівнику стабільність зайнятості. Даний аспект є одним з найважливіших мотиваційних факторів в японській економіці, що забезпечує стабільність соціально-економічного стану країни в цілому.

Концепція американської моделі побудована на індивідуалізмі та конкуренції. Основними характеристиками даної моделі є розстановка цілей, функцій, завдань та обов'язків, демократизація відносин, отримання достойної заробітної плати, яка залежить від результатів праці та соціальні гарантії. Головним мотиваційним важелем для американського робітника є матеріальна винагорода. На противагу японській системі під час кризи 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 залишити даний рівень у незмінному становищі.

В Америці трудовий потенціал компанії, як ключовий ресурс виробництва, вимагає матеріального забезпечення, організації та контролю з боку роботодавця, а не сприймається як само собою зрозуміле [10].

В табл. 2 представлена порівняльна характеристика японської та американської систем управління персоналом та на її основі виділені ознаки, що найбільш підходять до української системи з урахуванням менталітету робітників.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика японської та американської систем управління персоналом та формування на їх основі української системи

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	Поодинокі, регламентовані термінами	Швидка, спонтанна	Швидка, комбінована
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

Проаналізувавши американську та японську системи, в табл. 2 було зформовано українську систему управління персоналом. Дана система повинна бути в більшій мірі схожа на американську. Але щоб вона не була настільки жорсткою, для української треба додати трохи ознак 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 зацікавлена приймає участь у різній внутрішньоорганізаційній діяльності, то вона таким чином, 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, якщо раніше цього не було зроблено. Оцінювати “нашого” робітника необхідно і формально (матеріальне стимулювання), і неформально (наприклад, похвала від колег та менеджерів).

Висновок. Застосування ознак ефективних систем управління персоналом, невластивих даній країні з її власним менталітетом, може привести до того, що навіть дуже ефективна система не буде працювати. Тому на меті було поставлено розробку української системи управління персоналом. В ході дослідження було проведено аналіз поняття “управління персоналом”, запропоновано класифікацію методів аналізу менеджменту персоналу в залежності від сфер застосування, таким чином було виділено п'ять функціональних підгруп: програмні, допоміжні, експертні, кількісні та цільові методи. Виходячи з цілі дослідження було розроблено систему управління персоналом на основі методу аналогій, що може бути застосована на українських підприємствах. Вона є

симбіозом американської та японської моделей, заснована на індивідуалізмі і конкуренції, як у західній концепції, та турбується про працівника, його моральний стан, як у східній філософії.

Концептуальними основами розробленої системи є: висока партисипативність відносин, високий рівень конкуренції між працівниками, наявність конкретної формалізованої оцінки роботи персоналу, спеціалізація кар'єри, жорсткий зовнішній контроль за результатами праці, комбінована оплата праці, індивідуальне прийняття рішень та відповідно несення повної відповідальності за нього, тощо. Використання сформованої системи дасть змогу підвищити продуктивність праці, зменшити відтік кваліфікованих кадрів, поліпшити рівень мотивації та ініціативності працівників, вирішить проблему конфронтації апарату управління та персоналу тому, що вона якнайкраще зможе впливатися у менталітет українців. У перспективі необхідно зробити аналіз систем управління персоналом у більшості високорозвинених країн та доповнити отриману систему.

Перелік посилань:

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом. Підручник.* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Михайлова Л. І. *Управління персоналом. Навчальний посібник* / Л. І. Михайлова – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации. Учебник* / А. Я. Кибанов - [4-е изд., доп. и перераб.] – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Никифоренко В. Г. *Управління персоналом. Навчальний посібник* / Никифоренко В. Г. – [2-ге вид., випр. та доп.] – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
5. Егоршин А. П. *Управление персоналом : Учебник для ВУЗов* / А. П. Егоршин– [4-ое изд., испр] – Н. Новгород, НИМБ: 2003. – 720 с.
6. Ніколаєнко Л. Ф. *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
7. Пожугеєва Т. О. *Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці* / Т. О. Пожугеєва // Гуманітарний вісник ЗДІА: Збірник наукових праць, вип. №43. – Запоріжжя : ЗДІА, 2010. – 258 с.
8. Милнер Б. З. *Японский парадокс* / Б. З. Милнер, Я. С. Олейник, С. А. Рогинко – М. : Мысль, 1985. – 218 с.
9. Шапиро С. А. *Мотивация и стимулирование персонала* / С. А. Шапиро – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
10. Виноградський М. Д. *Управління персоналом : Навч. посіб.* / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградський, О. М. Шканова – [2-ге видання] – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

Стаття надійшла: 20.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 331.101.3

JEL Classification: M 100

ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Круглов В. В., к. держ. упр., доцент

Чепенко М. А.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: Реалізація завдань, що постають перед сучасним підприємством, в першу чергу вимагає відповідних втілень персоналом, який не лише має професійну здатність до виконання власних функцій, а, насамперед, бажання та зацікавленість. Традиційні управлінські рішення не завжди є актуальними в реаліях сьогодення. Одним із сучасних методів управління мотивацією на підприємстві є система мотивації на основі ключових показників ефективності. Метою статті є: визначення основних напрямів формування механізмів мотивації персоналу на торговельному підприємстві на основі КРІ.

Доцільним є наближення цілей працівника до основних цілей підприємства шляхом задоволення потреб персоналу, створення необхідних факторів внутрішнього середовища, які дають позитивний ефект та очікувані результати. Головне завдання, яке постає перед теоретиками та практиками, є пошук методів, що