

Л.А. Гомба, к.е.н.,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,

м. Чернівці

ДО ПИТАННЯ СУТНОСТІ ТА СКЛАДОВИХ МОНІТОРИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Досліджуються теоретико-методологічні основи моніторингу персоналу підприємства. Зазначається, що поглиблених досліджень потребує проблема перебудови системи управління персоналом підприємства та впровадження моніторингу персоналу. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. У зв'язку з цим запропоновано концепцію механізму розробки системи моніторингу персоналу. Зроблено висновок, що моніторингом слід охоплювати всі сфери системи управління персоналом, оскільки його використання забезпечуватиме системність в управлінні персоналом.

Ключові слова: система управління персоналом, моніторинг, діагностика, методи мотивації, потреба, оцінка, цілі.

Л.А. Гомба, к.э.н.,

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЕУ, г. Черновцы

К ВОПРОСУ СУЩНОСТИ И СОСТАВЛЯЮЩИХ МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Исследуются теоретико-методологические основы мониторинга персонала предприятия. Отмечается, что в исследованиях нуждается проблема перестройки системы управления персоналом предприятия и внедрения мониторинга персонала. Особенное значение эта проблема приобретает на уровне тех предприятий, место которых в рыночной экономике полностью изменяется. В связи с этим предложена концепция механизма разработки системы мониторинга персонала. В итоге, мониторингом следует охватывать все сферы системы управления персоналом, поскольку его использование будет обеспечивать системность в управлении персоналом.

Ключевые слова: система управления персоналом, мониторинг, диагностика, методы мотивации, потребность, оценка, цели.

Luchiya A. Homba, Candidate of Economics,

Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

TO THE ISSUE OF ESSENCE AND MONITORING CONSTITUENTS OF THE PERSONNEL

The theoretical and methodological background of the personnel monitoring in the enterprise is investigated in the article. The problem of reconstruction of the HR system and implementation of the personnel monitoring needs profound research. This problem has particular importance at the level of those enterprises which completely have changed their place in market economy. Thus, the concept of staff monitoring system development is offered. To sum it up, monitoring should cover all areas of human resources management system, as its use will ensure consistency in personnel management.

Keywords: human resource management, monitoring, diagnosis, methods of motivation, need, evolution, goal.

Актуальність теми. Зміни, що відбулися в системі функціонування вітчизняних підприємств, створили велику потребу в нових

управлінських знаннях, посилили інтерес до системи управління персоналом. Система управління персоналом є особливо важливою у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії.

Однак на практиці оновлення професійних знань, умінь і навичок та підвищення ролі професійно важливих і ділових якостей працівників не завжди відповідають об'єктивно необхідному рівню в конкретних умовах господарювання. Тому для збалансованого формування кадрового потенціалу підприємства необхідно створити дієву систему моніторингу персоналу.

Аналіз останніх досліджень і постановка проблеми. Вивченням проблем у сфері управління персоналу займалися відомі вчені, серед яких Л. Балабанова, В. Геєць, З. Варналій, І. Воробйов, В. Тамбовцев, О. Грунін, Я. Гончарук, О. Ареф'єва, В. Губський, Є. Жарикова, Є. Олейников, О. Кирієнко, А. Кузнецов, та ін.

Розробку теоретичних основ моніторингу персоналу здійснювали в своїх дослідженнях О. Артюшина, А. Гольда, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Колпаков, Л. Пельтек, М. Приступа, Т. Коваленко, А. Черкасов, В. Шишкін та інші.

Водночас поглиблених досліджень потребує проблема перебудови системи управління персоналом підприємства та впровадження моніторингу персоналу. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає в дослідженні теоретико-методологічних основ моніторингу персоналу підприємства. Основні завдання цієї роботи полягають в аналізі детальної системи моніторингу персоналу підприємства та можливостей її впровадження.

Результати дослідження. Моніторинг є однією зі складових системи управління персоналом на підприємстві. Під моніторингом у фаховій літературі розуміється комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку.

Моніторинг персоналу допомагає виявити ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Постійне використання моніторингу персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним,

менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Г. В. Єльнікова в своїх дослідженнях зазначає, що моніторинг персоналу організації може бути використаний для його цілеорієнтованого розвитку [4]. Тоді об'єктом моніторингу будуть особисті, ділові, професійні якості або діяльність персоналу; предметом – динаміка змін у діяльності або якостях персоналу як основа його розвитку; метою – спрямування розвитку персоналу на бажаний результат.

Побудова та використання на практиці системи моніторингу персоналу є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові елементи будь-якої системи моніторингу мають спільні риси, оскільки остання складається з трьох основних етапів: планування, оцінка, контроль.

Етап планування необхідний для того, щоб визначити зобов'язання працівника, окреслити план дій, встановити часові рамки та визначити рівень відповідальності, плановий результат діяльності. Все це повинно бути описано в посадовій інструкції працівника, згідно з якою він виконуватиме свої обов'язки.

Перш за все необхідно визначити об'єкт аналізу та оцінювання. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання. У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. Тут оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців. У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов'язків. Об'єкти оцінювання – характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства. Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об'єктами оцінювання є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності.

Після ознайомлення працівника зі своїми зобов'язаннями, встановлення планових показників його трудової діяльності, можна переходити до наступного етапу системи моніторингу трудових ресурсів – системи оцінювання. Для проведення ключового етапу системи моніторингу персоналу необхідно визначити, що саме ми будемо оцінювати, за допомогою яких критеріїв та якими методами. До того ж необхідно правильно підібрати показники оцінки, щоб вони не дублювали один одного та давали правдиву інтегральну оцінку.

Для того, щоб правильно оцінити елементи об'єкта аналізу, необхідно встановити критерії оцінювання, певні стандарти якостей персоналу, рівня та

результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання вирішується на другому етапі процесу моніторингу персоналу за допомогою математичної моделі ранжування критеріїв оцінки персоналу на основі апарата мультимножин.

Критерії оцінювання в організації мають установлюватись відповідно до стратегічних цілей розвитку та до вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці. Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці. Можна виділити чотири групи критеріїв, які використовуються в будь-якій організації деякими коригуваннями:

1. Професійні критерії оцінки персоналу містять характеристики професійних знань, вмінь та навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результатів праці. Оцінювати результати праці можна базуючись на думці безпосереднього керівника або розрахувати показник досягнення мети KPI (Key Performance Indicator). Оцінка компетентності певного працівника покаже його рівень володіння менеджерськими та професійно-технічними знаннями і навичками.

2. Ділові критерії оцінки персоналу містять такі критерії, як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість.

3. До морально-психологічних критеріїв оцінки персоналу відносять спроможність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Специфічні критерії оцінки персоналу базуються на основі властивих людині якостей, що характеризують його стан здоров'я, авторитет, особисті особливості. Сюди можна також віднести потенціал як здатність співробітника розвиватися таким чином, щоб приносити своїй компанії максимальну користь.

Крім зазначених вище критеріїв оцінки персоналу, менеджер, який проводить оцінку та надалі на її основі приймає рішення, може використовувати також класифікацію критеріїв оцінки залежно від посади, яку займає об'єкт оцінки. У таблиці 1 наведено перелік показників оцінки результатів діяльності праці за деякими посадами.

Правильний вибір критеріїв оцінки персоналу дає можливість провести повну всебічну оцінку персоналу, визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника та використати отриману інформацію для планування кар'єри та розвитку підлеглих.

Усім зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди будуть демонструвати різні типи поведінки й результати праці. Тому на цьому етапі критеріям надаються граничні значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах. На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони розрізняються за своєю значущістю в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1, або 100%).

Наступний елемент процесу моніторингу персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.

Якщо показники, за допомогою яких оцінюють критерії першої групи професійних показників, можна визначити за допомогою математичних формул, то показники для оцінки ділових, морально-психологічних критеріїв мають неформальний характер.

Механізм розробки системи моніторингу стану персоналу, оцінки потреб його розвитку та ефективності впроваджених методів мотивації, запропонований для підприємств, включає три основні блоки: блок розробки системи моніторингу; блок моніторингу, діагностики та аналізу стану персоналу, потреб його розвитку та методів мотивації; блок розробки та аналізу управлінських заходів та організаційно-економічних механізмів для регулювання відповідності рівня стану персоналу, рівня забезпечення потреб його розвитку та рівня відповідності діючим методам мотивації.

Таблиця 1

Показники оцінки результатів діяльності праці за деякими посадами в організації

Посада	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник організації	Прибуток
	Зростання прибутку
	Рентабельність виробництва
	Показники оборотності капіталу
	Частка на ринку
	Конкурентоспроможність продукції
Лінійні керівники	Виконання планових завдань з обсягів та номенклатури
	Динаміка обсягу виробництва
	Динаміка продуктивності праці
	Зменшення витрат виробництва
	Показники якості продукції, що випускається
	Величина та втрати від простоїв виробництва
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка
	Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції
	Рівень заробітної плати на одиницю продукції та його динаміка
	Показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу
	Питома вага витрати на персонал у витратах виробництва

Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств застосовується стандартна звітність щодо обліку та динаміки персоналу, не використовуються додаткові експертні та соціологічні методи аналізу якісного стану людських ресурсів та визначення потреб їх розвитку.

Існуюча система мотивації праці є в основному формальним механізмом заохочення працівників і не відповідає їхнім потребам. У положеннях про преміювання керівників, професіоналів і технічних службовців немає чітко визначених кількісних показників та якісних характеристик рівня виконання функціональних обов'язків або професійних завдань, за які буде надано працівнику премію у визначеному розмірі.

Все це призводить до того, що система мотивації праці персоналу є досить суб'єктивною, не завжди спроможною забезпечити мотиваційні інтереси та потреби працівників, що веде до зниження ефективності праці, відсутності у працівників почуття своєї потрібності на підприємстві та отримання справедливої винагороди за старанну працю, зменшення ініціативи та відповідальності працівників.

У зв'язку з цим для вдосконалення системи управління персоналом потрібно створювати організаційно-економічні механізми, націлені на виявлення потреб та мотиваційних стимулів персоналу, визначення чітких показників та характеристик праці для різних категорій персоналу, впровадження справедливих підходів до методів мотивації працівників відповідно до результатів їхньої праці та потреб розвитку.

Для вирішення цих завдань необхідно розробити та впровадити систему моніторингу стану персоналу та оцінку потреб його розвитку.

Для підприємств запропонована концепція механізму розробки системи моніторингу персоналу.

Перший блок цього механізму передбачає розв'язання трьох головних проблем: 1) вибір системи показників для оцінки стану персоналу, потреб його розвитку та методів мотивації; 2) вибір і розробка методів збору й аналізу показників для оцінки стану персоналу, потреб його розвитку та методів мотивації на рівні підприємства та його структурних підрозділів; 3) визначення механізму подання інформації, тобто визначення часових інтервалів для спостереження, збору й аналізу інформації, способів її подання та форм звітності, призначення відповідальних осіб. Цей етап займає багато часу й потребує залучення не тільки фахівців самого підприємства, а й експертів з консалтингових фірм, що спеціалізуються на розробці та впровадженні автоматизованих систем управління типу ERP або SAP. В той же час від якості вирішення завдань цього етапу залежить ефективність розробленої системи моніторингу та її корисність для розроблення оперативних і стратегічних рішень щодо управління персоналом.

Другий блок вміщує систему моніторингу, діагностики та аналізу стану персоналу, потреб його розвитку та визначення методів мотивації. За допомогою моніторингу цих трьох компонентів здійснюється оцінка стану персоналу на основі локальних та інтегральних показників, визначаються на підставі анкетування різних категорій персоналу та опитування експертів з управління персоналом поточні та стратегічні потреби персоналу, напрями їх розвитку. Також у цьому блоку здійснюється накопичення інформації щодо впроваджених методів мотивації різних категорій персоналу та оцінка їх ефективності. Потім на підставі використання інтегральних показників визначається збалансованість показників рівня стану персоналу, рівня забезпечених потреб його розвитку та рівня відповідності методам мотивації, що використовуються на конкретному підприємстві. Оцінка збалансованості цих компонентів базується на припущенні, що необхідно виявляти диспропорції в управлінні персоналом та створювати умови для гармонійного розвитку персоналу і впровадження потрібних для цього методів мотивації.

Третій блок призначено для розробки та аналізу управлінських заходів та організаційно-економічних механізмів для регулювання відповідності рівня стану персоналу, рівня забезпечення потреб його розвитку та рівня відповідності методам мотивації, що використовуються на конкретному підприємстві. У разі наявності значних відхилень від збалансованих станів слід виявити причини дисбалансів та розробити управлінські заходи щодо їх усунення. Потрібно також провести оцінку витрат на впровадження цих заходів та оцінити їх ефективність на підставі підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства внаслідок покращення стану персоналу, планування його розвитку та впровадження відповідних методів мотивації.

Етап контролю є обов'язковим у системі моніторингу персоналу, оскільки він базується на зворотному зв'язку попередніх етапів з працівником та передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником.

Контроль результатів роботи персоналу необхідний керівнику для того, щоб всіляко допомагати працівникам у виконанні встановлених цілей, часового графіка виконання роботи, виявити, чого саме бракує працівнику для покращення результатів трудової діяльності.

Висновки. Як бачимо, надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм дані про те, як вони працюють. Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то навряд чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитися в тому, що завдання вирішуються правильно.

Адже, на нашу думку, моніторингом слід охоплювати всі сфери системи управління персоналом, оскільки його використання забезпечуватиме системність в управлінні персоналом.

Список використаних джерел:

1. Артюшина О. Л. Напрями мотиваційного регулювання конкурентоспроможності персоналу акціонерних товариств торгівлі / О. Л. Артюшина // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №24. – С. 32–35.
2. Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №3 (70). – С. 185–191.
3. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. Дмитренко // Вища школа. – 2009. – №12. – С. 19–28.
4. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом / Г. В. Єльнікова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №3. – С. 23–33.
5. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. – №11. – С. 64–69.
6. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л. В. Пельтек, К. О. Капустян // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2009. – №1. – С. 159–164.
7. Приступа М. Моніторинг соціально-трудова відносин у системі регіонального ринку праці / М. Приступа // Регіональна економіка. – 2005. – №2. – С. 259–264.
8. Черкасов А. В. Оцінка внутрішнього мотиваційного середовища на переробних підприємствах АПК за складовими системи управління персоналом / А. В. Черкасов // Економіка та держава. – 2009. – №4. – С. 34–37.
9. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / В. О. Шишкін // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №12. – С. 46–48.
10. Шишкін В. О. Проблеми оцінювання персоналу на підприємстві / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2009. – №4. – С. 206–209.

References:

1. Artiushyna, O.L. (2008). Directions of motivational regulation of the personnel competitiveness in stock trade companies. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, no. 24, pp. 32–35 (in Ukr.).
2. Golda, A.V. (2007). Theoretical and methodological pre-conditions of genesis motivation of employment potential in the system of economic categories. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, no. 3 (70), pp. 185–191 (in Ukr.).
3. Dmitrenko, G. (2009). Organizational and technological aspects of goal-oriented staff motivation mechanism formation. *Vyshcha shkola [High School]*, no. 12, pp. 19–28 (in Ukr.).
4. Yelnikova, G.V. (2007). Technology of adaptive human relations. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, no. 3, pp. 23–33 (in Ukr.).
5. Kolpakov, V. (2004). Management of staff: Theory and Practice. *Personal [Staff]*, no. 11, pp. 64–69 (in Ukr.).
6. Peltek, L.V., Kapustian, K.O. (2009). Establishment of complex system of motivation and management of the personnel in the context of enterprise profit. *Derzhava ta rehiony [State and regions]*, Series: Economics and Business, no. 1, pp. 159–164 (in Ukr.).
7. Pristupa, M. (2005). Monitoring of social and labor relations in the regional labour market. *Rehional'na ekonomika [Regional economy]*, no. 2, pp. 259–264 (in Ukr.).
8. Cherkasov, A.V. (2009). Evaluation of internal motivational environment at the processing enterprises according to the components of personnel management system. *Ekonomika ta derzhava [Economy and State]*, no. 4, pp. 34–37 (in Ukr.).
9. Shishkin, V. (2009). Problem of staff turnover at the enterprise and ways to solve it. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, no. 12, pp. 46–48 (in Ukr.).
10. Shishkin, V., Lozova, N.V. (2009). Problems of personnel evaluation at the enterprise. *Derzhava ta rehiony [State and regions]*, Series: Economics and Business, no. 4, pp. 206–209 (in Ukr.).