

УДК 658.5.012.7

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lglipych@gmail.com

Хілуха Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу та права,
кафедра економіки підприємства та інформаційних технологій,
м. Львів; ORCID ID 0000-0002-1228-7171,
e-mail: oksana.hiluha@vnu.edu.ua

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
м. Львів; ORCID ID 0000-0002-4441-4278,
e-mail: mlipych@ukr.net

Матвійчук Іванна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк; ORCID ID 000-0002-0953-4442,
e-mail: matviichuk_i@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2021-02-108-118>

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті встановлено, що контролінг персоналу і системний підхід в управлінні підприємством ідентичні і характеризуються формуванням цілей управління, отриманням максимального ефекту у їх досягненні шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей та здійснення вибору. Обґрунтовано, що контролінг персоналу базується на агрегованих функціях: оптимізація працевлаштування персоналу, організування праці, здобування компетентностей та їх використання, оцінювання вмінь та ефективності праці, формування середовища праці, мотивування, демократизація управління. Визначено етапи створення ієрархічно структурованої системи контролінгу персоналу, яка поєднує цілі підприємства та працівників.

Запропоновано методику визначення рівня ефективності окремих функцій контролінгу персоналу, що включає такі етапи: визначення критеріїв оцінювання окремих агрегованих функцій контролінгу персоналом, їх співставлення з показниками та характеристиками, що використовуються у системі управління персоналом та розвитку підприємства; впровадження змістовної шкали рейтингу кожного показника, його характеристика; визначення питомої ваги кожного критерію; розрахунок рівня ефективності за кожним критерієм та аналізованою функцією; аналізування даних, що оцінюють рівень результативності та ефективності окремих функцій, визначення рівня ефективності управління людськими ресурсами.

Ключові слова: функцій контролінгу персоналу, ефективність функцій контролінгу персоналу, умови формування контролінгу персоналу, механізм контролінгу персоналу.

Липич Любовь,
доктор экономических наук, профессор,
Луцкий национальный технический университет,
кафедра предпринимательства, торговли и логистики,
г. Луцк

Хилуха Оксана,
кандидат экономических наук, доцент,
Львовский университет бизнеса и права,
кафедра экономики предприятия и информационных технологий,
г. Львов

Кушнир Мирослава,
кандидат экономических наук, доцент,
Украинский католический университет,
кафедра прикладной экономики и бизнеса,
г. Львов

Матвийчук Иванна,
кандидат экономических наук, доцент,
Волинский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра учета и налогообложения,
г. Луцк

КОНТРОЛИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье установлено, что контроллинг персонала и системный подход в управлении предприятием идентичны и характеризуются формированием целей управления, получением максимального эффекта в их достижении путем сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления выбора. Обосновано, что контроллинг персонала базируется на агрегированных функциях: оптимизация трудоустройства персонала, организация труда, получение компетенций и их использование, оценка умений и эффективности труда, формирование среды труда, мотивация, демократизация управления. Определены этапы создания иерархически структурированной системы контроллинга персонала, которая сочетает цели предприятия и работников.

Предложена методика определения уровня эффективности отдельных функций контроллинга персонала, включая следующие этапы: определение критериев оценки отдельных агрегированных функций контроллинга персоналом, их сопоставление с показателями и характеристиками, которые используются в системе управления персоналом и развития предприятия; внедрение содержательной шкалы рейтинга каждого показателя, его характеристика; определение удельного веса каждого критерия; расчет уровня эффективности по каждому критерию и анализируемой функции; анализ данных, что оценивают уровень результативности и эффективности отдельных функций, определение уровня эффективности управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: функции контроллинга персонала, эффективность функций контроллинга персонала, условия формирования контроллинга персонала, механизм контроллинга персонала.

Lubov Lipych,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk

Oksana Khilukha,
PhD (Economics), Associate Professor,
Lviv University of Business and Law,
Department of Enterprise Economics and Information Technologies,
Lviv

Myroslava Kushnir,
PhD (Economics), Associate Professor,
Ukrainian Catholic University,
Department of Applied Economics and Business,
Lviv

Ivanna Matviichuk,
PhD (Economics), Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk

PERSONNEL CONTROL AS A TOOL OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

Personnel controlling provides modeling of the main parameters depending on the strategic goals and objectives of the organization as a whole and the personnel management system.

The purpose of the article is to further develop the theoretical provisions and develop sound practical recommendations for the formation of a model of personnel controlling as a tool for effective management.

It is established that personnel controlling and a systematic approach to enterprise management are identical and are characterized by the formation of management goals, obtaining the maximum effect in achieving them through a comparative analysis of alternative ways and methods of achieving goals and making choices. Therefore, controlling staff requires the use of a certain set of tools

It is substantiated that personnel controlling is based on the following aggregate functions: optimization of personnel employment, work organization, acquisition of competencies and their use, assessment of skills and efficiency of work, formation of work environment, motivation, democratization of management.

It is proved that the creation of a hierarchically structured system of personnel control, which combines the goals of the enterprise and employees involves: designing a system of planning, control, collection of information and data, which are tools used in real HR-processes and their improvement; optimization of human resources formation and their optimal use; clear and transparent definition of the role of employees in achieving the results of the enterprise; providing reliable information to decision makers in order to avoid losses and make wrong decisions.

A method for determining the level of efficiency of individual functions of personnel controlling is proposed. It includes the following stages: determination of criteria for evaluation of individual aggregate functions of personnel control, their comparison with the indicators and characteristics used in the personnel management system and enterprise development; introduction of a meaningful rating scale of each indicator, its characteristics; determination of the specific weight of each criterion; calculation of the level of efficiency for each criterion and analyzed function; analysis of data that assess the level of effectiveness and efficiency of individual functions, determining the level of efficiency of human resource management. The methodology allows to identify weak (critical) points of human resources management (methodological requirement of controlling), to establish ratings in terms of economic effects for the enterprise, the necessary sequence of eliminating bottlenecks, the ability to resolve personal conflicts, improve the social climate and other priorities.

Key words: personnel controlling functions, efficiency of personnel controlling functions, conditions of personnel controlling formation, personnel controlling mechanism.

Постановка проблеми. Формування ефективної системи управління персоналом є однією з найбільших проблем сучасного менеджменту. Працівники є цінним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Звідси виникає необхідність турботи про склад та розвиток персоналу. У той же час щодо визначення ефективності системи управління персоналом важко знайти універсальні рішення, оскільки її доцільно оцінювати насамперед щодо конкретного підприємства. Ефективність управління персоналом пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, кваліфікацію, ділову активність. Саме тому пріоритетним напрямком контролінгу є контролінг персоналу, структурно і функціонально вбудований у загальну систему управління підприємством. Ефективність управління персоналом в контексті складної та багатогранної теорії організаційної ефективності є дискусійною щодо вибору критеріїв її визначення. Рішення цієї проблеми слід шукати у контролінгу. Єдиного розуміння цього поняття серед економістів немає. Фахівці сходяться лише в тому, що ототожнювати контролінг з контролем не можна, так як англійське дієслово «to control» перекладається не тільки як «контролювати», а й як «керувати», «регулювати». У сучасному розумінні цей термін (die controlling) перейнятий з Німеччини, де розроблена науковцями і практиками концепція контролінгу набула досить широкого практичного застосування, а створеним товариством «Економічна наука і практика в системі контролінгу і обліку» постійно удосконалюється зміст контролінгової діяльності.

Контролінг – функціональний відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, який пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1, с. 6]. Контролінг – концепція ефективного управління економічним об’єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [2, с. 6].

Контролінг персоналу є одним із новітніх напрямів підвищення ефективності системи управління людським потенціалом. На думку Р. Брамземанна, у сферу діяльності контролінгу персоналу входить розроблення і надання інструментів для забезпечення стратегічного та оперативного потенціалу продуктивності праці на підприємстві [3, с.121]. Р. Бюнер під контролінгом персоналу розуміє координацію планування, управління і контролю економічних процесів персоналу на економічний успіх підприємства в довгостроковій перспективі [3, с. 122]. Таким чином, можна дійти висновку, що контролінг персоналу – це інструмент управління, що дає змогу більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління.

Основна мета контролінгу персоналу полягає в створенні механізму з координації та оптимізації діяльності в системі управління персоналом в умовах постійних змін в середовищі функціонування підприємства. Залежно від рівня розвитку організації і її цільових потреб економічними цілями контролінгу організації і його підсистеми управління персоналом можуть бути: збільшення обсягів виробництва або продажів, підвищення прибутковості, зростання конкурентоспроможності, збільшення вартості бізнесу. Також метою контролінгу персоналу є створення системи своєчасного забезпечення менеджменту підприємств повною і достовірною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити адаптаційні функції підприємства в умовах зростаючої динаміки зовнішніх і внутрішніх змін. Тобто контролінг персоналу функціонує як система раннього попередження. Контролінг персоналу – це інноваційний інструмент, найбільш затребуваний в період переходу до інформаційного суспільства, спрямований на підвищення якості управлінських рішень з акцентом на взаємозв’язку знань, процесів і підприємства. Контролінг забезпечує підвищення кваліфікації як керівництва, так і всього персоналу організації, оскільки спонукає застосовувати нові методи, сучасні знання, інновації для вирішення поставлених перед бізнесом проблем. Виходячи з узгодженого погляду науковців і практиків щодо основної мети і спрямування контролінгу на підвищення ефективності діяльності людських ресурсів, об’єктом контролінгу повинні бути витрати на персонал, процеси управління персоналом та людські ресурси безпосередньо. У контексті вищенаведеного вибору об’єкта контролінгу підприємства, його суб’єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності людських ресурсів.

Практичне застосування системи та інструментарію контролінгу персоналу сприяє підвищенню якості та ефективності діяльності не тільки окремих ланок, підрозділів та служб підприємства, а й всієї системи в цілому, відкриваючи великі конкурентні переваги перед тими, хто контролінгу не використовує. Це інструмент ефективного управління персоналом, метою якого є встановлення відповідних характеристик та показників для визначення результатів процесу управління персоналом.

Однак слід відзначити, що натепер упровадження контролінгу персоналу в практичну діяльність не має достатнього розповсюдження через методологічну невизначеність його сутності та обмежену характеристику переваг та наслідків його застосування на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання управління персоналом організації і контролінгу персоналу розглядаються в працях: Д. Аакера, Р. Акоффа, М. Армстронга, Р. Брамземанна, М. Брауна, Ю. Вебера., С.В.Данилочкін, Н.Г.Данилочкіна, Г. Десслера, Іванцевича, Р. Каплана, С.Коха, Т. Рейхман, Д. Хана, П. Хорвата, А. Шмідта та інших. Теоретичні та практичні аспекти проблемних питань контролінгу досліджували в своїх працях такі українські дослідники, як Н.В. Кірдякіна, О.І. Мозіль, М.С. Пушкар, Л.А. Сухарева, О.В. Оліфіров, О.І. Павликівська, І.Б. Стефанюк, О.О. Терещенко, І.І.Цигилик. Більшість дослідників проблем контролінгу приділяли увагу в основному загальним принципам, завданням, функціям контролінгу як частини

управлінського обліку, роблячи наголос на контролінг з управління витратами і прибутком. Однак питання контролінгу персоналу ще недостатньо розроблене.

Метою статті є подальший розвиток теоретичних положень та розроблення обґрунтованих практичних рекомендації щодо формування моделі контролінгу персоналу, як інструменту ефективного управління ним.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною особливістю людських ресурсів підприємства є цінність працівників, яка динамічно змінюється [4]. Людський потенціал не є конкретною та легко вимірюваною цінністю. Однак існує постійна потреба прогнозувати її зростання та заздалегідь оцінювати її вартість. Ідентифікація існуючого та прогнозованого обсягу людських ресурсів є основою стратегічного контролінгу, який враховує вимоги підприємства щодо ефективності людської праці, об'єднуючи заходи з планування, координації, інформатизації та контролю з метою досягнення високої результативності праці [5]. На думку багатьох науковців Д. Хана, Ю. Вебера, Т. Рейхман, А. Шмідта, П. Хорвата, С. Коха та інших ключовим елементом контролінгу персоналу є процес прийняття управлінських рішень. Відповідно, можна зробити висновок, що контролінг персоналу спрямований на підготовку і надання необхідної управлінської інформації, яка орієнтує керівництво на прийняття рішень і реалізацію необхідних дій [6]. Контролінг персоналу являє собою повний цикл управлінської діяльності, що складається з визначення мети, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей. Контролінг персоналу – це концепція управління людськими ресурсами, орієнтована на високу ефективність роботи працівників, яка полягає у усуненні суперечностей між ними та роботодавцями. Контролінг персоналу, який здійснюється за допомогою відповідних модифікацій системи стимулювання, направлений на пошук розумного компромісу між роботодавцем та працівником і виявлення та елімінування вогнища незадоволення.

Контролінг персоналу привертає увагу науковців можливістю моделювання основних параметрів в залежності від стратегічних цілей і завдань організації в цілому і, зокрема, системи управління персоналом, використовуючи системний підхід. Контролінг і системний підхід в управлінні сучасної організації ідентичні і характеризуються, по-перше, формуванням цілей управління, по-друге, отриманням максимального ефекту у досягненні поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей та здійснення вибору, по-третє, кількісною оцінкою цілей і засобів досягнення [7]. Контролінг персоналу вимагає використання певного набору інструментів (рис. 1).



Рис. 1. Механізм системного контролінгу персоналу

Контролінг персоналу, є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень, та спирається на нерозривний зв'язок ключових чинників: знань, бізнес-процесів і управління персоналом. Він також повинен дбати про організаційну культуру, створювати та підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки та враховувати відповідний розподіл організаційних ролей.

Необхідність виокремлення контролінгу персоналу в сучасній системі управління є обґрунтованою з таких причин [8]:

– по-перше, в умовах інноваційного розвитку сучасних організацій кардинальним чином трансформується роль системи управління персоналом – на зміну жорстким методикам у сфері управління персоналом «тейлоризм-фордизм» приходять м'якша форма доктрини «людських відносин», адміністративна система контролю змінюється саморегульованою системою контролінгу;

– по-друге, світова економічна система висуває обов'язкові вимоги до сертифікації систем менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001: 2000, особливістю яких є застосування контролінгу для успішного розвитку функцій управління (планування, організації, мотивації і контролю), у тому числі і розвитку функцій управління персоналом;

– по-третє, успішна реалізація стратегії управління персоналом визначається не лише якістю планування, але і ефективною організацією процесу контролю, спрямованого на регулювання основних параметрів предметної діяльності з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ організації;

– по-четверте, приймати обґрунтовані управлінські рішення в сучасному бізнес-середовищі стає все важче через постійно зростаючі інформаційні потоки і багатоваріантність можливих рішень. У зв'язку з цим виникає потреба в інструментах інформаційної і методичної підтримки систем управління, включаючи систему управління персоналом;

– по-п'яте, останнім часом деякі українські організації стали широко використовувати систему контролінгу як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності, що дозволяє своєчасно відстежувати відхилення фактичного від планового стану. В умовах глобалізації й інтеграції вітчизняного ринку праці персонал організації виступає як цінний соціально-економічний ресурс, вартість професійних якостей і компетентностей якого неухильно зростає завдяки оволодінню співробітниками новими знаннями, практично орієнтованими навичками і умінням.

Оскільки контролінг персоналу повинен забезпечувати підвищення ефективності підприємства, а універсальної системи показників оцінки такої залежності немає, нами було проведено опитування 300 власників підприємств з кількістю працюючих понад 50 осіб на предмет впливу ефективності праці та ефективності діяльності підприємства. Варто зауважити, що із загальної кількості опитаних 65% є власниками понад 5 років і тільки 1,2% – менше року. Такий підхід до формування вибірки є, на наш погляд, виправданим, оскільки, як свідчить практика, саме такі керівники найчастіше приймають рішення щодо координації систем управління, достатньо добре знають потребу в інформаційно-аналітичній базі, мають прямий чи опосередкований вплив на зміну управлінських структур, в тому числі впровадження контролінгу персоналу.

Обробка даних проводилася за допомогою п'ятибальної шкали Лікерта. Респонденти оцінювали вплив за шкалою від 1 до 5, де 1 – залежності немає, 2 – не значна залежність, 3 – залежність є, 4 – велика залежність, 5 – дуже велика залежність.

Аналіз показав, що 78% респондентів, тобто 234 власники бізнесу, вважають збільшення ефективності персоналу фактором, що має великий або дуже великий вплив на ефективність діяльності підприємства. Аналізуючи результати оцінки окремих інструментів управління персоналом підприємства, визначено, що 111 (37%) власників підприємств вважають навчання працівників важливим елементом підвищення ефективності їх праці, а 96 (31%) цей напрям неактуальним. Лише 51 (17%) власник сприймає комунікаційні зустрічі, як інструмент управління персоналом, 85 (приблизно 28%) надають перевагу виплатам бонусів, 168 (56%) власників бізнесу вважають значне збільшення заробітної плати ефективним інструментом впливу на персонал. Тобто, проведені опитування дали змогу зробити висновок про значимість і взаємозалежність ефективності праці та рівня результативності підприємства та підтверджують необхідність впровадження контролінгу персоналу. Найбільш доцільно це робити на підприємствах, що залучають працівників з високим рівнем компетентностей, які вимагають постійного розвитку, довгострокового оволодіння ними та мають високу ринкову вартість.

Контролінг персоналу базується на виборі функцій, перевагою яких є можливість модульної побудови окремих осередків, що охоплюють основні сфери діяльності персоналу. Другою перевагою є простота проектних рішень на основі врахування внутрішніх та зовнішніх умов, характерних для управління людськими ресурсами. В теорії відсутні єдині вимоги до комплексного та функціонального моделювання контролінгу для потреб управління персоналом. Тому література з цього питання містить різні цілі та функції, а також різні концепції управління персоналом. На думку

авторів, контролінг персоналу базується на таких агрегованих функціях: оптимізація працевлаштування персоналу, організування праці, здобування компетентностей та їх використання, оцінювання вмінь та ефективності праці, формування середовища праці, мотивування, демократизація управління (рис.2).

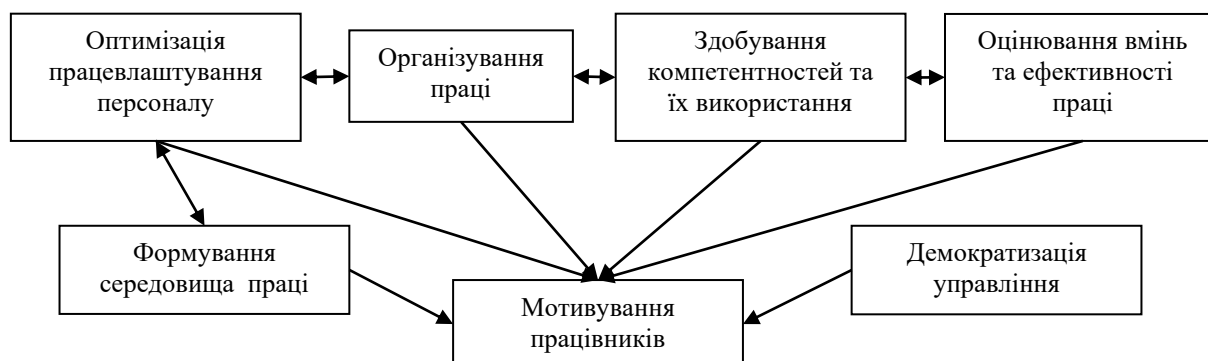


Рис. 2. Агреговані функції контролінгу персоналу

Ймовірним ефектом є поступове усунення порушень у функціях контролінгу персоналу, як правило, з використанням найсучасніших інструментів (табл. 1).

Таблиця 1

Агреговані функції контролінгу персоналу

Функції	Сутність функції
Оптимізація працевлаштування персоналу	Ознайомлення працівників з цілями та стратегією підприємства. Планування зайнятості, внутрішній та зовнішній набір працівників, рух персоналу, ефективні форми працевлаштування працівників. На даному етапі здійснюється аналіз методик вибору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотній зв'язок.
Організування праці	Розробка організаційної структури, яка дозволяє підвищити ефективність праці, способи рівного розподілу праці між посадами. працівниками, видами діяльності, картки навантаження, динамічний в часі розподіл змінних завдань.
Здобування компетентностей та їх використання	Ідентифікація наборів компетентностей необхідних для підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих працівників, випускників вузів. Мета визначення рівня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам співробітники.
Оцінювання вмінь та ефективності праці	Вибір методів оцінки працівників згідно специфіки їх роботи. Проектування інструментів оцінювання та періодичне тестування рівня та обсягу використання компетентностей та ефективності роботи. Прив'язка системи оцінки до потреб підвищення кваліфікації та мотивації працівників.
Формування середовища праці	У вузькому розумінні включає всі компоненти матеріального середовища (безпека та охорона праці), у широкому розумінні та нематеріальні (клімат, робоча атмосфера, міжособистісні відносини, організаційна культура).
Мотивування	Здійснюється пошук раціональних систем оплати праці, а також проводиться розподіл працівників на групи, залежно від рівня їх робочих досягнень. Важливе значення відіграють моральні та психологічні аспекти, тобто задоволеність працівника роботою та атмосферою у колективі. Відповідно до цього, здійснюється регулювання зарплати і продуктивності праці, їх порівняння.

Демократизація управління	Сфера застосування, форми та способи, які можуть бути використані в значній мірі залежать від типу організації та виду діяльності. Найбільший перелік і різноманітність форми участі можуть мати місце на великих підприємствах. Вибір форм участі в управлінні визначається чинними правилами, особливостями створення, представництвом працівників, їх вмінням вести діалог з представниками топ-менеджменту, доступом до інформації та вирішенням колективних суперечок.
---------------------------	---

Джерело: власні напрацювання.

Стратегічне управління персоналом – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів підприємства у галузі трудових відносин, а також формування політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин [9]. Стратегія розвитку персоналу підприємств як людських ресурсів спрямована на досягнення головної мети – створення умов і можливостей для забезпечення продуктивної зайнятості та розвитку персоналу, на подолання ризиків втрати його якісних і кількісних властивостей, підвищення ефективності витрат на персонал, трудової та інноваційної активності, сприяння професійному та кар'єрному зростанню. На основі розробленої стратегії розвитку персоналу уточнюються цілі і пріоритети впровадження контролінгу персоналу на промисловому підприємстві. Через різні цілі кожне підприємство визначає глобальну та часткові стратегії управління персоналом, наприклад, навчальну, залучення працівників до управління, оптимального використання людських ресурсів тощо.

Створення ієрархічно структурованої системи контролінгу персоналу, яка поєднує цілі підприємства та працівників, привертає увагу науковців можливість моделювання основних параметрів їх розвитку в залежності від стратегічних цілей і завдань організації в цілому і, зокрема, системи управління персоналом. Вона передбачає:

- проектування системи планування, контролю, збору інформації та даних, що є інструментами, які використовуються в реальних HR-процесах та їх вдосконалення;
- оптимізацію формування людських ресурсів та їх оптимальне використання;
- чітке та прозоре визначення ролі працівників у досягненні результатів діяльності підприємства;
- надання особам, що приймають рішення достовірної інформації з метою уникнення втрат та прийняття неправильних рішень.

Традиційне бізнес-планування персоналу не базується або лише частково базується на відповідних методах та процедурах, чітко визначених часових горизонтах та регулярно повторюваних процесах планування. Тому одним із ключових завдань контролінгу персоналу є комплексний підхід до вирішення проблеми планування. Складність планування зумовлена складністю формування компонентів управління персоналом (наприклад, підбір працівників, охорона праці, оплата праці, оцінка праці тощо), які визначаються не тільки кількісними показниками, але й якісними характеристиками та їх детермінантами (рис.3).

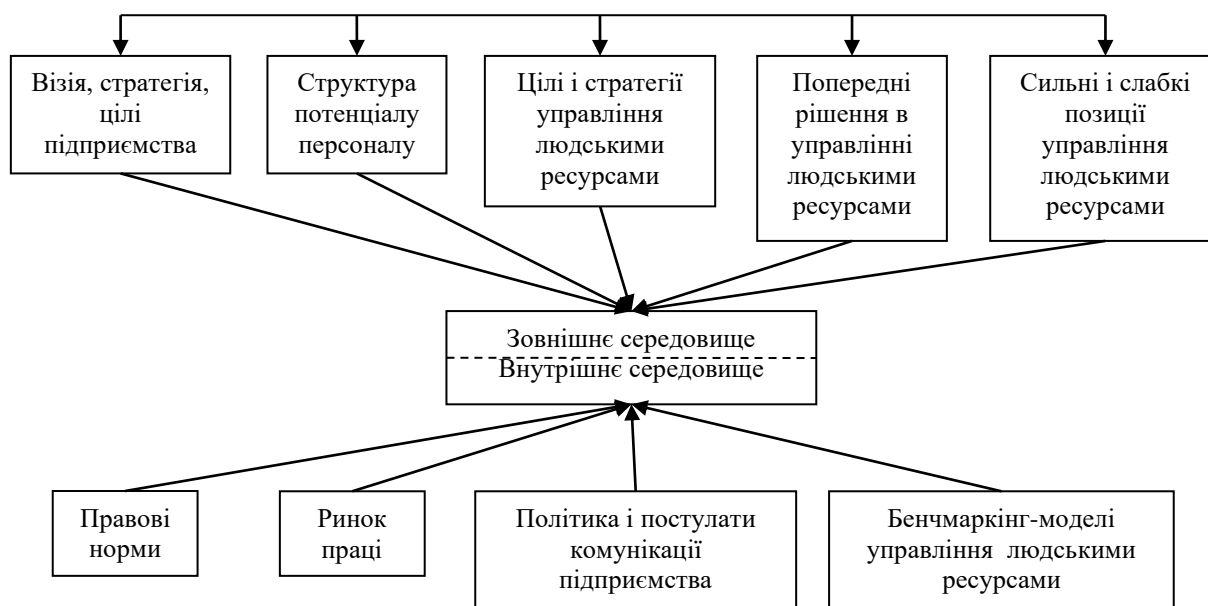


Рис. 3. Умови створення контролінгу в системі управління персоналом

Наукова література не містить узгодженої думки щодо сутності та систематизації видів стратегій персоналу. Вони можуть бути похідними від моделей та систем управління персоналом, таких як: модель сита чи модель розвитку людського капіталу, закономірно залежності стратегії персоналу від стратегії розвитку підприємства, загальносвітових концепцій управління персоналом, стратегій, пов'язана з життєвим циклом організації і стратегій бенчмаркінгу, стратегій, спрямованих на підвищення рівень ефективності, відданості, участі працівників в управлінні тощо.

Науковці пропонують безліч різних показників та інструментів для визначення ефективності системи контролінгу. З точки зору цілей та їх значимості, важко говорити про наявність універсальної системи показників ефективності контролінгу, яка б всебічно та всесторонньо характеризувала управління персоналом на підприємстві. Проте необхідною умовою створення такої системи є нагромадження відповідних статистичних даних у діючій інформаційній системі. Однак не всі показники є однаково важливі для ефективного управління людськими ресурсами. Для потреб конкретного підприємства потрібно відібрати ті, які використовуються в циклічному аудиті. Використання великої кількості некорельованих даних призводять до розбіжності результатів та труднощів у виведенні остаточної оцінки, а також сумнівних висновків. Нами запропонована послідовність використання інструментів аналізу, для оцінювання ефективності управління людськими ресурсами (рис. 4).

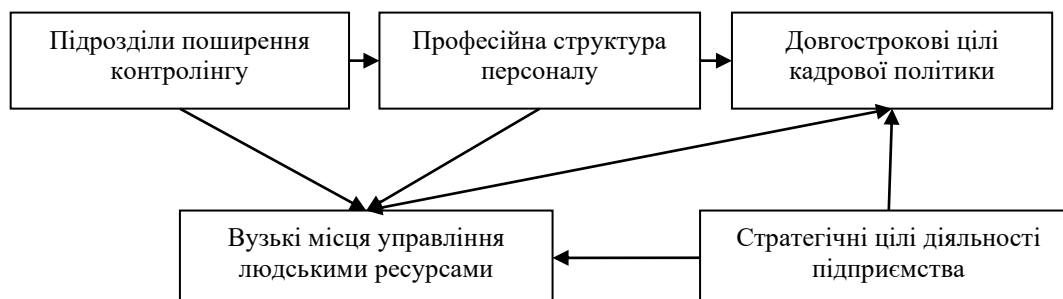


Рис. 4. Детермінанти ідентифікації показників для контролінгу персоналу

Еталони та стандарти системи показників створюються на рівні підприємства, виду діяльності, підрозділів, відділів та окремих посад працівників. Показники, на рівні окремих працівників,

вимагають високої селективності через інтенсивність праці. У літературі найбільш широко представлені показники, спрямовані на визначення економічної ефективності праці. На рівні підприємства в системі управління створюються центри відповідальності. Плануються бюджети, встановлюються цілі, межі витрат та очікувані результати. Відібрані показники повинні адекватно відображати цілі, насамперед підрозділів, де запроваджено контролінг персоналу. Контролінг управління персоналом не вимагає створення центрів відповідальності в усіх структурах. Однак необхідно запровадити норми, правила, стандарти та конкретні показники для планування, обліку та оцінки аналізу праці персоналу. Розрахунок базується на агрегованих показниках за напрямками діяльності підприємства, об'єднаними в центри. Точкою відліку для вибору відповідних показників є аналіз інтенсивності праці на робочих місцях, що сконцентровані в даному центрі. Передбачена процедура дозволяє виокремити окремі робочі місця, вибирати для них кількісні та якісні показники, а потім агрегувати їх на рівні підрозділів, центрів відповідальності та всього підприємства. Не всі, і не завжди, показники щодо робочих місць можуть бути прямо агреговані на рівні підрозділу та вищих організаційних структур. Таким чином, при контролінгу управління персоналом існує потреба проводити оцінювання на двох рівнях:

- а) робочих місць та працівників;
- б) окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому [10].

Агрегування даних в підрозділах та/або сферах діяльності підприємства дозволяє отримати більш широке уявлення та оцінити систему управління персоналом з точки зору різних груп працівників, а потім в межах підприємства їх системно збалансувати. Це копітка робота. Перевагою є ідентифікація конкретних функцій, які слід віднести до контролінгу управління персоналом. Вибір кількісних показників повинен базуватися на сильних і слабких позиціях даної функції і давати можливість відстежувати динаміку її розвитку в часі, наприклад за допомогою методів оптимізації. Доцільність використання даного показника можна оцінити відповідно до частоти його використання протягом року стосовно прийнятих припущень. Якісні характеристики використовуються для оцінки думок та почуттів працівників та інших зацікавлених сторін. Загальними інструментами є опитування, анкетування, співбесіди, дані яких підлягають обробці. Беручи до уваги предметний критерій, показники можна розділити на чотири групи: рентабельність зайнятості та продуктивність праці; вартість людського капіталу та його зростання; задоволеність системою мотивації працівників (якісне дослідження); реалізація стратегій управління персоналом.

Висновки з проведеного дослідження. Синтетичну оцінку загальних функцій персоналу важко відобразити кількісно. Орієнтирами для оцінки можуть бути сучасні тренди в управлінні, діяльність перевірена практикою, бенчмаркінг та маркетинг персоналу. Науковці та практики не мають інструментів для всебічної та періодичної оцінки всіх функцій управління персоналом. Аналіз доробку науковців дозволяє зробити висновок, що відсутня система показників, які всебічно визначають рівень ефективності окремих функцій контролінгу персоналу. Пропонується методика яка включає такі етапи: визначення критеріїв оцінювання окремих агрегованих функцій контролінгу управління персоналом, їх співставлення з показниками та характеристиками, що використовуються у системі управління персоналом та розвитку підприємства; впровадження змістовної шкали рейтингу кожного показника, його характеристика; якщо є потреба визначення питомої ваги кожного критерію; розрахунок рівня ефективності (результативності) за кожним критерієм, потім в цілому за аналізованою функцією; аналізування даних, що оцінюють рівень результативності та ефективності окремих функцій контролінгу управління персоналом, визначення рівня ефективності управління людськими ресурсами. Вищезазначена методика дозволяє виявити слабкі (критичні) точки управління людськими ресурсами (методична вимога контролінгу персоналу), встановити рейтинги з точки зору економічних ефектів для організації, необхідну послідовність усунення вузьких місць, можливість вирішення особистих конфліктів, поліпшення соціального клімату та інших пріоритетів.

Джерела та література

1. Ананькина Е.А. Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контролинг как инструмент управления предприятием. Москва. Аудит. ЮНИТИ. 2001. 540 с.

2. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 340 с.
3. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3(45). С. 117–123.
4. Swart J. HRM and Knowledge Workers, w: Boxall P., Purcell J., Wright P., (red.), The Oxford handbook of Human Resource Management, Oxford. 2007.
5. ABC Wolters Kluwer Business-serwisy. 2020. www.kadry abc.com.pl [17.12.2020].
6. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ. Знання. КОО. 2008. 435 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Сан Петербург. Питер, 2004. 832 с.
8. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. Фінанси України. 2005. №2. С. 146–154.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва. ИНФРА-М. 2002. 328 с. (Серия: Менеджмент для лидера).
10. Armstrong M., Taylor S. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Kraków. Oficyna Wolters Kluwer.2016.

References

1. Anankyna E.A., Danylochyn E.A., Anankyna S.V., Danylochyna N.H. (2001) Kontrolynh kak ynstrument upravleniya predpriatyem [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: Audyt, YUNYTY, p. 540. (in Russian).
2. Pushkar M.S., Pushkar R.M. (2004) Kontrolynh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling – information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh, p. 340. (in Ukrainian).
3. Tsyhylyk I.I., Mozil O.I., Kiridiakina N.V. (2005) Kontrolynh v systemi upravlinnia [Controlling in the control system]. Aktualni problemy ekonomiky. Actual problems of the economy, Vol. № 3(45), pp. 117–123. (in Ukrainian).
4. Swart J. (2007) HRM and Knowledge Workers, w: Boxall P., Purcell J., Wright P., (red.), The Oxford handbook of Human Resource Management, Oxford.
5. ABC Wolters Kluwer Business-serwisy. 2020. www.kadry abc.com.pl [17.12.2020].
6. Murashko M. Menedzhment personalu. [Personnel Management], Kyiv. Znannia. KOO. 2008. 435 s.
7. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami.[Human resource management practice] San Peterburg. Piter, 2004. 832 s.
8. Stefaniuk I. B. Poniattia, sutnist i prychny vynykennia kontrolynhu. [The concept, nature and causes of controlling]. Finansy Ukrainy. 2005. №2. S. 146–154.
9. Armstrong, M. (2002), 10.Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic management of a human resources], INFRA-M, Moscow.(Russia).
10. Armstrong M., Taylor S. (2016). Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Kraków. Oficyna Wolters Kluwer.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2021 р.