

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-75>**Фріман Є.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Український державний університет науки і технологій

Friman Yevhenii

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of
Management and Administration
Ukrainian State University of Science and Technologies

СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті висвітлені поняття системи ефективного використання персоналу на промисловому підприємстві, ефективність управління персоналом та ефективність використання персоналу. Проаналізовані поняття ефект та ефективність роботи персоналу та передумови створення ефективної системи використання персоналу на підприємстві. Обґрунтовано необхідність об'єктивної оцінки індивідуально-психологічних якостей працівників і рівень психологічної підготовленості працівників, що дозволить створювати позитивний соціально-психологічний клімат в колективі кожного підрозділу колективу, внаслідок чого підвищити ефективність роботи підприємства, висвітлено ознаки такої оцінки. Розглянуто поняття інтуїції, як однією з основних складових динаміки позитивного рівня ефективності виконання поставлених завдань з урахуванням їх значущості для успішного функціонування підприємства, а також з урахуванням коефіцієнта стажності менеджерів. Кількісно виражено ступінь використання інтуїції, як одну з основних складових динаміки позитивного рівня ефективності виконання певних завдань.

Ключові слова: персонал ефект, ефективність, досвід конкуренти, оцінка, соціально-психологічний клімат індивідуально-психологічні властивості, інтуїція, надситуативна активність, відповідальність, воля, увага, пам'ять, результативність виконання завдання, економічність виконання завдання, своєчасність виконання завдання, стажність роботи співробітників підприємства, значущість виконаного завдання.

The article highlights the concepts of the system of efficient use of personnel at an industrial enterprise, efficiency of personnel management and efficiency of personnel use. The concepts of effect and efficiency of personnel work and prerequisites for creating an effective system of personnel use at an enterprise are analysed. The paper substantiates the need for an objective assessment of the individual psychological qualities of employees and the level of psychological preparedness of employees, which will create a positive social and psychological climate in the team of each unit of the team, resulting in increased efficiency of the enterprise, and highlights the signs of such an assessment. The publication considers the concept of intuition as one of the main components of the dynamics of the positive level of efficiency of performance of tasks, taking into account their importance for the successful functioning of enterprise, as well as the coefficient of managers' seniority. The degree of use of intuition as one of the main components of the dynamics of the positive level of efficiency of performing certain tasks is quantified. A prerequisite for the formation of competitive advantages at industrial enterprises, growth in performance, production and sales volumes, strengthening of positions in the global market and satisfaction of consumer needs is the increase in the efficient use and management of enterprise personnel. Therefore, for any enterprise, the problem of rational use of personnel is of particular importance, which should guarantee stable development and improvement of performance indicators. Also, industrial enterprises need to implement the latest approaches to managing the efficiency of personnel use, the experience of competitors and developed countries. The personnel of an enterprise should be considered as a set of employees who have certain life plans and social status, which depend on the levels of social and cultural development, individual psychological qualities, education and professionalism. This system is a factor of effective enterprise management.

Keywords: personnel effect, efficiency, competitors' experience, assessment, socio-psychological climate; individual psychological properties, intuition, supra-situational activity, responsibility, will, attention, memory, task performance, task efficiency, task timeliness, length of service of the company's employees, significance of the task performed.

Постановка проблеми. Передумовою формування конкурентних переваг на промислових підприємствах, зростання результативності діяльності, обсягів виробництва та реалізації продукції, зміцнення позицій на світовому ринку та задоволення потреб споживачів є підвищення ефективного використання та управління персоналом підприємств. Тому, для будь-якого підприємства особливого значення набуває проблема раціонального використання персоналу, що має гарантувати стабільний розвиток, покращення показників діяльності.

Також на промислових підприємствах існує потреба у впровадженні новітніх підходів до управління ефективністю використання персоналу, досвіду конкурентів, розвинених країн. Проте, на переважній більшості промислових підприємств використовуються застарілі методи мотивації, підходи до оцінки ефективності використання персоналу, відсутні методичні підходи до аналізу раціональності управління персоналом та існує потреба у вдосконаленні процесу управління персоналом для відновлення їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання та управління персоналом, організації роботи працівників, впровадження системи та механізму управління персоналом в роботу підприємств досліджені у працях таких вчених, як: Андросова О.Ф., Андрушків Б.М., Бабміндра Д.І., Вернигора Р.В., Гончар В.О., Грищенко В.Ф., Гуржій Н.М., Драчук Ю.З., Качан Є.П., Кендюхов та ін.

Качан Є.П. [5 с. 235] пропонує вважати персоналом «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Персонал підприємства доцільно розглядати, як сукупність працівників, що мають певні життєві плани та соціальний статус, які залежать від рівнів соціального та культурного розвитку, індивідуально-психологічних якостей, освіти та професіоналізму.

В теперішній час існує досить багато визначень відносно поняття «ефективність управління персоналом». Грабчук С.П. [2, с. 76] пропонує розглядати ефективність управління персоналом, як «ефективне використання сукупності механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності».

Данюк В.М. [3, с. 116] вважає, що ефективність управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

На підставі підставі аналізу таких точок зору, пропонується таке визначення «Ефективне управління персоналом це – систематично-організаційний процес відтворення і найбільш оптимальне використання персоналу».

Ефективність використання персоналу – це зв'язок між кількістю працівників, залучених до виконання певних видів завдань і кількістю продукції або послуг, отриманих у результаті використання цих працівників, при обов'язковій умові визначення рівнів ефективності кожного з них в процесі виконання поставлених завдань.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є створення системи ефективного використання

персоналу на промисловому підприємстві на підставі своєчасної та об'єктивної кількісної оцінки індивідуально-психологічних якостей працівників та визначення позитивної динаміки успішності діяльності персоналу підприємства як превалюючого чинника його конкурентоспроможності.

Ефективність використання персоналу є невід'ємною складовою управління підприємством, внаслідок чого необхідно досить чітко розділяти такі категорії як: ефект; ефективність; управління ефективністю. Постійна та своєчасна процедура оцінки персоналу на промисловому підприємстві, з урахуванням визначення досягнутого позитивного ефекту при виконанні певного завдання та результативності діяльності в цілому, є безперечним чинником успішного функціонування промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для створення ефективної системи використання персоналу на підприємстві повинно здійснювати визначення загальних та проміжних результатів ефективності діяльності працівників з одночасним визначенням рівнів індивідуально-психологічних якостей які використовуються працівниками під час виконання поставлених завдань.

Для цього найбільш успішного функціонування ефективної системи використання персоналу, на підприємстві необхідно використовувати сучасну та ефективну систему оцінки діяльності персоналу, на підставі якої здійснювати визначення позитивного рівня динаміки професійної компетентності всіх працівників кожного підрозділу.

Також необхідно об'єктивно оцінювати індивідуально-психологічні якості працівників і рівень психологічної підготовленості працівників, що дозволить створювати позитивний соціально-психологічний клімат в колективі кожного підрозділу колективу, внаслідок чого підвищити ефективність роботи підприємства.

Оцінка оцінки діяльності персоналу, а також індивідуально-психологічних якостей і рівня психологічної підготовленості працівників, повинна мати ряд ознак, а саме:

- безперервністю – постійний збір інформації про ефективність результатів діяльності персоналу підприємства;
- дисперсністю – використання результатів діяльності персоналу підприємства у міру ухвалення кадрових рішень, як вертикальних, так і горизонтальних;
- обґрунтованістю – оцінка ефективності результатів діяльності працівників, з використанням абсолютних і відносних кількісних показників, що відповідають певній зоні відповідальності;
- вимірністю – визначення шкал виміру використовуваних показників ефективності діяльності;
- комплексністю – системна (різномасштабна) оцінка рівня відповідальності;
- ієрархічністю – поєднання оцінок рівня відповідальності різної міри деталізації;
- простотою автоматизації і сумісність з сучасними ERP-оболочками;
- урахуванням специфіки роботи працівників в кожному підрозділі підприємства.

На підставі цих вимог допустимо сформулювати визначення оцінки діяльності персоналу, а також

індивідуально-психологічних якостей і рівня психологічної підготовленості працівників, як процесу безперервного збору інформації про ефективність та своєчасність результатів, досягнутих працівниками в процесі виконання поставлених завдань, про ступінь використання працівниками своїх психологічних властивостей в процесі виконання поставлених завдань.

Результат такої оцінки визначається у вигляді сукупності співвідношень заданих і досягнутих психологічних показників та показників успішності виконання поставлених завдань.

Отримана інформація дозволяє зробити дисперсне зіставлення рівня розвитку індивідуально-психологічних особливостей і психологічної підготовленості працівників підприємства в певні моменти виконання поставлених завдань.

Оцінка індивідуально-психологічних особливостей менеджерів підприємства має два рівні – диференціальний і інтегральний. На диференціальному рівні оцінюються такі індивідуально-психологічні особливості менеджерів як увага, надситуативна активність, воля, пам'ять, інтуїція.

Інтуїція, як сукупність логічного мислення і аналізу, що здійснюється на підсвідомому рівні, тобто окрім прямого свідомого процесу управління мисленням, при виконання поставлених завдань.

На рівні підсвідомості менеджер виділяє з певного масиву накопиченого досвіду необхідні факти і робить певні логічні висновки. Увага визначається як зосередженість діяльності суб'єкта в даний момент часу на якому-небудь предметі або процесі.

Менеджер певного сектора відповідальності повинний одночасно контролювати впродовж даного періоду ряд параметрів процесу, тобто зосереджувати на них увагу. В залежності від того, скільки чинників фактично контролює менеджер, можна судити про рівень його уваги, як психологічної властивості.

Надситуативна активність визначається як здатність менеджерів ставити і успішно досягати надмірні цілі в порівнянні з поставленими перед ними завданнями. Використовуючи цю особливість, менеджер долає зовнішні і внутрішні перешкоди в процесі своєї діяльності.

Волю слід розглядати як індивідуально-психологічну здатність управлінських працівників до самовизначення і саморегуляції своєї діяльності. Головна функція волі менеджера полягає в мобілізації його психічних і фізичних можливостей в умовах подолання перешкод досягши поставленої мети. Таким чином, волеволі якості менеджера визначаються експертним шляхом з урахуванням співвідношення зусиль спрямованих на подолання ряду перешкод при ухваленні рішення і ефективності їх результатів.

Під пам'яттю менеджера розуміється процес організації і збереження його досвіду отриманого в минулих періодах діяльності. Отже, оцінка пам'яті дозволяє одночасно оцінювати досвід управлінського працівника, який він при необхідності може використовувати нині. Можна зробити висновок про те, що оперативність ухвалення ефективного рішення залежить в першу чергу від досвіду менеджера.

Математичний апарат оцінки уваги, надситуативної активності, волі, пам'яті було розглянуто в роботі [9, с. 194].

Інтуїція, як сукупність логічного мислення і аналізу, що здійснюється на підсвідомому рівні, тобто окрім прямого свідомого процесу управління мисленням, при виконання поставлених завдань. На рівні підсвідомості менеджер виділяє з певного масиву накопиченого досвіду необхідні факти і робить певні логічні висновки.

Інтуїція є однією з основних складових динаміки позитивного рівня ефективності виконання поставлених завдань з урахуванням їх значущості для успішного функціонування підприємства, а також з урахуванням коефіцієнта стажності менеджерів.

У кількісному вираженні ступеню використання інтуїції, як одну з основних складових динаміки позитивного рівня ефективності виконання певних завдань, можна визначити на підставі наступної формули:

$$K_{IN_{jqfb}} = \frac{\sum_{i=1}^n (UVZ_{ijg}^{m.n.} + UVZ_{iqg}^{m.n.} + UVZ_{ifg}^{m.n.} + UVZ_{ibg}^{m.n.})}{\sum_{i=1}^n (UVZ_{ijg}^{n.n.} + UVZ_{iqg}^{n.n.} + UVZ_{ifg}^{n.n.} + UVZ_{ibg}^{n.n.})} \rightarrow \max \quad (1)$$

де $UVZ_{ijg}^{m.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді;

$UVZ_{iqg}^{m.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником q -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді;

$UVZ_{ibg}^{m.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником b -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді;

$UVZ_{ijg}^{n.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$UVZ_{iqg}^{n.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником q -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$UVZ_{ibg}^{n.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником b -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді.

$UVZ_{ifg}^{m.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником f -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді.

$UVZ_{ifg}^{n.n.}$ – ступінь використання інтуїції при виконанні i -м працівником f -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді.

Обов'язковою умовою об'єктивності оцінки інтуїції має бути ідентичність попереднього і справжнього періодів (3 місяці, 6 місяців, 1 рік).

Оскільки система управління ефективністю використання персоналу має досить складну внутрішню структуру, вона повинна функціонувати на підставі системи сукупності збалансованих кількісних і якісних показників для оцінки позитивної динаміки професійного рівня працівників підприємства.

Позитивна динаміка ефективності діяльності персоналу підприємства як превалюючого чинника його конкурентоспроможності підлягає обов'язковій постійній і об'єктивній кількісній оцінці.

Автор пропонує здійснюватися таку оцінку на підставі сукупності наступних організаційно-економічних показників:

- результативність виконання завдання;
- економічність виконання завдання;
- своєчасність виконання завдання;

- стажність роботи співробітників підприємства;
- значущість виконуваного завдання.

Необхідною умовою об'єктивності оцінки має бути те, що періоди оцінки мали рівнозначні діапазони.

$$W_{ijg} = \frac{(P_{ijg}^{m,n} - P_{ijg}^{n,n}) \times (3_{ijg}^{m,n} - 3_{ijg}^{n,n}) \times (T_{ijg}^{m,n} - T_{ijg}^{n,n})}{(P_{ijg}^{m,n} - P_{ijg}^{n,n}) \times (3_{ijg}^{m,n} - 3_{ijg}^{n,n}) \times (T_{ijg}^{m,n} - T_{ijg}^{n,n})} \times \lambda_{ijg}^{m,n} \times Q_i \rightarrow \max \quad (2)$$

де $P_{ijg}^{m,n}$ – фактичний результат, досягнутий i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішній період;

$P_{ijg}^{n,n}$ – плановий показник, встановлений i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$3_{ijg}^{m,n}$ – фактичний результат, досягнутий i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$3_{ijg}^{n,n}$ – плановий показник, встановлений i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$T_{ijg}^{m,n}$ – фактичні витрати, досягнуті i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішній період;

$T_{ijg}^{n,n}$ – планові витрати, встановлені i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді;

$3_{ijg}^{m,n}$ – фактичні витрати, досягнуті i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$3_{ijg}^{n,n}$ – планові витрати, встановлені i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$T_{ijg}^{m,n}$ – фактичний період часу, витрачений i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді;

$T_{ijg}^{n,n}$ – плановий період часу, встановлений i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в теперішньому періоді.

$T_{ijg}^{n,n}$ – фактичний період часу, витрачений i -м співробітником при виконанні j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді;

$T_{ijg}^{n,n}$ – плановий період часу, встановлений i -у співробітнику для виконання j -го завдання у g -му підрозділі підприємства в попередньому періоді.

Величина відносного коефіцієнта значущості j -го завдання, визначається по формулі:

$$\lambda_{ijg} = \frac{\sum_{i=1}^n \delta_{ijg}}{\sum_{f=1}^n \sum_{j=1}^n \delta_{ijg}} \quad (3)$$

де λ_{ijg} – бальна оцінка значущості j -го завдання, яка дана f -м експертом, для g -го підрозділу;

j – індекс завдання;

f – індекс експерта;

g – індекс підрозділу

Величина коефіцієнта стажності роботи співробітника на підприємстві обчислюється за формулою:

$$Q_i = \frac{\omega_i}{\beta_i - \rho_i} \quad (4)$$

де, ω_i – стаж роботи на підприємстві;

β_i – вік;

ρ_i – стаж роботи за фахом.

На протязі певних однакових періодів i -й працівник виконував різноманітні завдання або роботи (j ; q ; f ; b) в підрозділі g . Тоді для оцінки позитивної динаміка ефективності діяльності працівників кожного підрозділу підприємства необхідно використовувати відповідні показники, а саме: W_{ijg} , W_{iqg} , W_{ifg} , W_{ibg} .

Для більш об'єктивної оцінки позитивної динаміки ефективності діяльності працівників кожного підрозділу підприємства в період виконання певних видів работ, автор пропонує використовувати такий інтегрований показник.

$$\varphi_{jqfb} = \sqrt[4]{W_j \times W_q \times W_f \times W_b} \rightarrow \max \quad (5)$$

Якщо певний показник має від'ємне значення, або дорівнює нулю, такий показник не використовується.

Для визначення в якій мірі працівник використовував свою інтуїцію на протязі певного періоду діяльності при виконанні всіх видів работ за умови їх значущості для конкурентоспроможності підприємства та коефіцієнту стажності робітника доцільно використовувати наступну формулу:

$$YSN = \frac{\varphi_{jqfb}}{\kappa_{IN_{jqfb}}} \rightarrow \max \quad (6)$$

Це дає можливість заздалегідь планувати певні види роботи для кожного з них для підвищення риня конкурентоспроможності продукції як основи прибутковості підприємства.

За умови від'ємного або нульового значення показника φ_{jqfb} , необхідно зробити аналіз про те, що саме було причинами такого результату. На підставі такого аналізу необхідно виявити винних та вжити до них заходів адміністративного характеру.

Висновки. В сучасних умовах господарювання, ефективність використання персоналу є одним з найголовніших факторів, успішності функціонування промислового підприємства. Ефективне використання персоналу – найбільш відповідальна складова в процесі управління персоналом, оскільки це гарантує отримання доходу, а знижує плинність кадрів, тому це в даний час є дуже актуальним питанням.

Така система гарантує покращення показників ефективності як використання персоналу, так і підприємству у цілому, та дає їм змогу успішно конкурувати на внутрішньому й зовнішньому ринках. Використання такої системи дозволить своєчасно визнати в кількісному вираженні позитивну динаміку ефективності діяльності персоналу підприємства як превалюючого чинника його конкурентоспроможності підлягає обов'язковій постійній і об'єктивній кількісній оцінці, що дозволить в більшій мірі успішно використовувати професійний досвід, кваліфікацію персоналу та індивідуально-психологічні якості працівників.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом. Вінниця, 2019. 328 с.
2. Грабчук С.П. Інтелектуалізація праці. Черкаси, 2021. 176 с.
3. Данюк В. М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналу. Київ. 2019. 378 с.

4. Новак М.П. Професіонали в управлінні. Чернігів, 2019. 294 с.
5. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. Тернопіль, 2019. 358с.
6. Колений А.М. Мотивація персоналу. Київ, 2019. 337 с.
7. Лук'янхін В.О. Управління персоналом підприємства. Суми, 2021. 383 с.
8. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами. Київ, 2020. 224 с.
9. Фріман Є.М. Управління персоналом Дніпро, 2018. 303 с.

References:

1. Vynohradskyi M. D. (2019) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Vinnytsia. 328 p.
2. Hrabchuk S. P. (2021) Intelktualizatsiia pratsi [Intellectualisation of labour]. Cherkasy. 176 p.
3. Daniuk V. M. (2019) Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi v menedzhmenti personalu [Motivation and stimulation of labour in personnel management]. Kyiv. 378 p.
4. Novak M. P. (2019) Profesionaly v upravlinni [Professionals in management]. Chernyiv. 294 p.
5. Kachan Ye. P. (2019) Upravlinnia trudovymy resursamy [Management of labour resources]. Ternopil. 358 p.
6. Kolenyi A. M. (2019) Motyvatsiia personalu [Motivation of staff]. Kyiv. 337 p.
7. Lukyankhin V. O. (2021) Upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management]. Sumy. 383 p.
8. Osovska H. V. (2020) Upravlinnia trudovymy resursamy [Management of labour resources]. Kyiv. 224 p.
9. Friman Ye. M. (2018) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Dnipro. 303 s.