

**Починок Н. В.,**  
викладач кафедри обліку у виробничій сфері,  
Тернопільський національний економічний університет

## **АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Передумовою формування організаційно-методичних засад інформаційного забезпечення потреб менеджменту в аналітичних даних є вибір методичного підходу до управління персоналом в діяльності конкретного підприємства. Враховуючи необхідність формування та використання системи показників і критеріїв оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у процесах формування, використання та розвитку персоналу підприємства, а також пріоритети можливостей застосування існуючих методичних підходів до управління відносно системи управління персоналом, вважаємо прийнятним використання саме процесного підходу. Обґрунтованість такого вибору підтверджується й тим, що у 2000 р. після виходу нової редакції Міжнародного стандарту ISO 9000 процесний підхід включений як обов'язковий принцип управління організацією. В результаті, за даними Fortune 1000, 90% найбільш успішних компаній завершили перехід на процесне управління [2, 94]. Відтак процесне управління персоналом можна визначити як послідовність дій з метою перетворення фінансових ресурсів у вигляді вкладень у формування, використання та розвиток персоналу в якісний та кількісний приріст людських ресурсів, що забезпечує розвиток та досягнення цілей підприємства та потреб персоналу.

Належність аналізу до функцій управління дозволяє сформувати основні його завдання для реалізації напрямів ефективного використання персоналу. Є. В. Бистрицький та С. В. Поляков, характеризуючи функцію управління – аналіз, визначають її як процес генерування альтернатив на підставі ситуації, що склалась відносно об'єкта управління та бажаних значень параметрів, що задаються на фазі «Планування», з одного боку, і постановки діагнозу та виявлення причин відхилення руху системи від заданої траєкторії з іншого. На основі врахованих даних формулюються висновки про різні сторони роботи підприємства [1, 12-14]. Схожої позиції притримується і Д. К. Шевченко, зазначаючи, що реалізація функції аналізу відбувається у вигляді аналізу виконання плану затрат ресурсів і наявності їх економії чи перевитрат [3, 88]. На основі проведеного дослідження та визначених потреб менеджменту в аналітичній інформації сформульовано наступні завдання аналізу: аналіз тенденцій та закономірностей ефективності використання персоналу; виявлення факторів, які зумовлюють позитивні і негативні зміни в системі

управління персоналом; обґрунтування й оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень; виявлення і вимірювання внутрішніх резервів підвищення ефективності використання персоналу і шляхів їх реалізації.

Вирішення вказаних завдань забезпечить належну інтерпретацію у вигляді аналітичної інформації реального стану складових системи управління персоналом.

При цьому аналіз витрат на формування персоналу дозволяє визначати: наймати працівника ззовні чи «створювати» зсередини; вкладати кошти в навчання недосвідчених працівників або в найм персоналу; звільняти чи перенавчати незатребуваних співробітників.

За результатами аналізу витрат на використання персоналу визначають: відповідність темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання витрат на використання персоналу; як розподіляти між працівниками різних категорій виплати соціального спрямування; як впливають витрати на використання персоналу на собівартість продукції.

Аналіз витрат на розвиток персоналу дозволяє вирішувати наступні завдання: починаючи з якої кількості персоналу тієї чи іншої категорії доцільно організовувати внутрішнє навчання; якій категорії працівників надати пріоритет при перерозподілі видатків на реалізацію програм розвитку залежно від завдань господарюючого суб'єкта; через який часовий період можна чекати віддачі від вкладень в розвиток персоналу.

Накопичуючи статистичні дані всередині підприємства, можна з часом створювати прогностичні дані про витрати за фазами процесу відтворення персоналу, аналізувати отримані дані в розрізі витрат, в тому числі, в розрахунку на одного працівника.

З метою ефективного використання персоналу підприємства аналіз доцільно проводити за процесами формування, використання та розвитку персоналу, що сприятиме максимальному виявленню і використанню внутрішніх резервів підвищення ефективності праці. Така система показників аналізу економічної ефективності має складатися з трьох груп, що охоплюють: кількісні показники (чисельність працівників та витрати за етапами їхнього відтворення) та якісні (показники, що характеризують економічну ефективність понесення витрат на персонал на кожному етапі його відтворення).

Варто зазначити, що результатом діяльності підприємств має бути не лише економічний, а й соціальний ефект. У зв'язку з цим дослідження ефективності використання персоналу має враховувати і соціальну складову. Узагальнення інформації про соціальну ефективність використання персоналу за окремими категоріями працівників доцільно проводити за такими групами показників: 1) витрати на персонал соціального спрямування (витрати на виплату матеріальної допомоги, витрати на забезпечення працівників житлом, витрати на харчування працівників, витрати на транспортування працівника до

місця роботи, витрати на культурно-побутове обслуговування, витрати на санаторно-курортне обслуговування, витрати на надання безвідсоткових кредитів працівникам, витрати на поліпшення умов праці на робочому місці); 2) плинність персоналу; 3) розвиток персоналу (кількість працівників, результативність праці яких періодично оцінюють; кількість працівників, яким видано сертифікати відповідності займаній посаді (професії); кількість працівників, охоплених програмами розвитку персоналу; витрати на розвиток (навчання) працівників; середня кількість годин навчання на рік на одного працівника); 4) рівень задоволеності персоналу (рівень задоволеності організацією праці, рівень задоволеності умовами праці, рівень задоволеності оплатою праці, рівень задоволеності системою соціального забезпечення, можливість самореалізації, розвитку та вдосконалення професійних навичок і знань, рівень задоволеності стосунками в колективі та з керівництвом, можливість проявляти ініціативу, самостійність у виконанні окреслених завдань).

Підсумовуючи, варто відзначити, що в межах новітнього ринкового середовища потреби менеджменту в аналітичній інформації створюють передумови розширення способів її отримання як для ретроспективної оцінки діяльності, так і з метою стратегічних досліджень зміни явищ та господарських процесів. Відтак недостатнє інформаційне забезпечення системи менеджменту як обліковими, так і аналітичними даними спричиняє неефективне використання персоналу підприємства на всіх етапах його відтворення. Саме тому підвищення якості методичного інструментарію аналізу та отримання на його основі альтернативних рекомендацій для керівництва підприємства в системі управління персоналом є передумовою його ефективного використання.

#### Література:

1. Быстрицкий В. Е. Управление промышленным предприятием и персоналом в условиях инновации / В. Е. Быстрицкий, С. В. Поляков. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 243 с.
2. Стерлигова А. Н. Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации // Российское предпринимательство. – 2008. – Вып. 2 (106). – С. 91–95.
3. Шевченко Д. К. Принципы управления стратегической устойчивостью предприятия // Учение записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2011. – № 11-2(6). – С. 86–96.