УДК 658:004
JEL J24

Абрамович І.О., аспірант
КНУ імені Тараса Шевченка

СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Досліджено питання ефективності праці, представлене її сучасне трактування в контексті зміни змісту праці, поширення сучасних підходів до організації бізнес-процесів, стрімкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Визначено ключові показники ефективності для фахівців з управління персоналом за такими функціями: набір персоналу, адаптація персоналу, формування кадрового резерву, оцінка персоналу, мотивація персоналу, формування HR-бюджету.

Ключові слова: *ефективність діяльності персоналу, продуктивність праці, управління персоналом ключові показники ефективності.*

Постановка проблеми. В економічних дослідженнях, які проводяться на різних рівнях, питання ефективності праці завжди мали вирішальне значення, адже людський капітал є основою національного багатства, саме ефективність людської праці має безмежні резерви, використання яких в сучасних умовах пов'язано передусім з впровадженням інформаційних технологій, інноваційних підходів до управління та організації праці.

Наразі йде багато суперечок з приводу початку четвертої світової промислової революції. Це, безперечно, тема, про яку говорили протягом останніх декількох років, яка отримала ще більше уваги після того, як вона стала центром дискусій на нещодавньому Всесвітньому економічному форумі. Перша промислова революція, що відбувалась в 1780-х роках і тривала до другої половини XIX століття, характеризувалася впровадженням сили пари й води. Друга промислова революція кінця XIX – початку XX ст. ознаменувалась впровадження електроенергії для масового виробництва товарів. Третя – від кінця XX ст. і до сьогодення – характеризується впровадженням інтернету, комунікаційних технологій і переведення більшості сфер життя у цифровий формат. Четверта промислова революція є поняттям до кінця не вивченим. Однак вже зараз учасники світового економічного форуму стверджують, що мова йде про зникнення бар'єрів та розмежувань між реальним і технологічним світом. За їхніми прогнозами наше століття характеризуватиметься свого роду «фізико-кібернетичними системами», що проникатимуть у всі сфери життя [24].

Ми можемо спостерігати, що це відбувається уже в кількох сферах. Наприклад, використання віртуальної реальності, яка дозволяє створювати та переходити до нових систем економічних та соціальних відносин або споживати і взаємодіяти з інформацією новими способами. Також це використання роботів і програмного забезпечення, що працюють пліч-о-пліч з людьми, допомагаючи автоматизувати всі процеси, що вимагають однотипної чи важкої фізичної праці. Або ж використання нових технологій, таких як нано-роботи, що можуть бути введеними в кров, щоб відслідковувати стан пацієнта, допомагати лікувати хворобу. Чи 3D друк людських органів на заміну хворих, голосовий контроль нашого житла та багато інших речей, які створені внаслідок поєднання фізіологічних характеристик людини та новітніх

технологій. Крім того, ми ще не до кінця розуміємо як можливості, так і загрози розвитку інтернету і великих обсягів даних (з англ. – Big data) [22].

Отже, розмивання межі між людськими та технологічними системами поступово стає реальністю. Наразі важко передбачити, в якому напрямі розвиватиметься четверта промислова революція, однак, уже з впевненістю можна сказати, що вона знайде відображення в більшості сфер економічного та суспільного життя. У тому числі і в підходах до оцінювання ефективності праці. Зміни, які відбуваються на підприємствах в кожній країні, поєднуються з новими особливостями персоналу, який стає все більш різноманітним (за статтю, віком, культурними характеристиками і національністю, ставленням до ІТ тощо). Все це потребує більшої гнучкості і мобільності бізнес-процесів; вимагає, щоб способи управління і організація праці також зазнавали динамічних змін.

Аналіз останніх публікацій. Питання ефективності праці, її трактування та оцінювання досліджено в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Єгоршина А.П. [10], Грішнової О.А. [4-6; 8; 9; 11], Колота А.М. [4; 11], Кібанова А.Я. [19], Мороза О.В. [12], Москаленко Н.О. [15], Слєзінгера Г.Е. [17], Рофе А.І. [16] та ін. Однак, потребують більш чіткої термінологічної ідентифікації питання ефективності праці в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Тому **метою статті** є уточнення трактування ефективності праці в контексті зміни змісту праці, поширення сучасних підходів до організації бізнес-процесів, стрімкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах.

Результати дослідження. Динамічні зміни в змісті та організації праці, пов'язані з впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, поступово стають важливим чинником зростання ефективності праці для багатьох зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Як влучно зазначає професор Грішнова О.А. [8, с. 10], основними закономірностями становлення інформаційного суспільства й економіки знань, як і ключовими їх характеристиками, є трансформація основних факторів виробництва, зміна їх значення і співвідношення у відтворювальному процесі: фізичний капітал як джерело нової вартості дедалі більше поступається місцем новим формам капіталу (інтелектуальному, соціальному, людському), а звичайна, репродуктивна праця перетворюється на значно продуктивнішу інтелектуальну, творчу, інноваційну працю, що теж передусім є виявом реалізації цих нових форм капіталу.

Звичайно, що відповідних змін зазнають і організація праці, і знаряддя праці. Переосмислення потребує також оцінювання ефективності праці, адже економічні та соціальні результати праці вимірювати також треба по-новому.

Досліджуючи питання ефективності праці в сучасних умовах, перш за все варто зауважити, що поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює умови для формування нової виробничо-економічної системи, переходу до так званої нової економіки, економіки знань. В новій економіці зазнає змін все – з'являються нові види товарів та послуг, нові форми взаємодії з їх споживачами, інноваційні технології виробництва та реалізації створених благ.

Життя в цифрову епоху змушує всі процеси також набувати цифрових ознак. На підприємствах значних змін зазнає організація праці. Консалтингова компанія Gartner прогнозує, що до 2020 р. 75% великих організацій інвестуватимуть у розробку

технологічних рішень для цифрової трансформації бізнесу. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, лідери галузей вже сьогодні впроваджують інновації, які стануть рушіями розвитку найближчим часом [3]. На сучасних підприємствах впроваджуються цифрові платформи, що дають змогу додавати своїх партнерів, клієнтів та споживачів до екосистеми бізнесу, технології віртуальної реальності та штучного інтелекту, що створює величезний потенціал трансформації галузей. Вже не секрет, що цифрова трансформація бізнесу безпосередньо впливає на його ефективність. В новій економіці змінюються не тільки товари і послуги, змінюється зміст праці та підходи до її організації.

До основних елементів, що характеризують зміст праці, належать продуктивна сила, інтенсивність, якість, складність і важкість праці [6, с. 29]. В новій економіці відбуваються зміни, обумовлені бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, так зокрема продуктивна сила праці вже визначається передусім розвитком та застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Комп'ютер став не тільки одним з найважливіших засобів праці, а й елементом її організації. Масової репродуктивної праці стає дедалі менше, і виконання переважно всіх рутинних трудових функцій відбувається під управлінням різноманітних інформаційних систем. Змінюється співвідношення між чисельністю працівників, зайнятих інтелектуальною та фізичною працею. Тому змінюється інтенсивність праці, зростають витрати розумової енергії на одиницю робочого часу. Інтелектуальна праця, пов'язана з обслуговуванням різноманітних автоматизованих систем, поступово замінює фізичну в усіх аспектах, де це є можливим та економічно доцільним [2, с. 47].

Інтелектуалізація праці, зміни в її організації, пов'язані з поширенням інформаційно-комп'ютерних технологій та стрімке зростання доступності Інтернету сприяють поширенню дистанційних форм зайнятості, дедалі частішій відмові сучасних організацій від «офісного формату» роботи. Все це зумовлює необхідність формування сучасної парадигми економіки персоналу, нового трактування її основних понять, таких як «ефективність праці» та «продуктивність праці».

Проведемо термінологічну ідентифікацію понять «ефективність праці» та «продуктивність праці» ґрунтуючись на сучасних трактуваннях ефективності праці, представлених в науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1.

Сучасні трактування ефективності праці та продуктивності праці на мікроекономічному рівні

№ з/п	Автор	Визначення
Ефективність праці		
1	Грішнова О.А. [6, с. 252]	Ефективність праці – це її результативність. Вона відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і/або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ за тих самих, або і менших затрат праці.

Продовження табл. 1

2	Кончаковський Є.О. [13]	Ефективність праці як соціально-економічна категорія відображає відносини між людьми, що складаються в процесі виробництва і визначає здатність праці створювати певну кількість товарів (робіт, послуг) конкретної споживчої якості, з витрачанням визначеного обсягу ресурсів за одиницю часу.
3	Міронова Ю.В. [14, с. 552]	Ефективність праці робітників – це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці при необхідному забезпеченні робітників основними та оборотними засобами з врахуванням ризиків, обумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища.
4	Мороз О.В., Міронова Ю.В., Грабовецький Б.Є. [12, с. 16]	Ефективність праці є одним з показників оцінки ефективності діяльності підприємства (темп зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції).
5	**Підхід автора**	Ефективність праці – це співвідношення економічних та соціальних результатів праці та витрат на їх досягнення, яке відображає внесок окремого працівника в формування добробуту суспільства.
Продуктивність праці		
1	Акулов М.Г., Ведерніков М.Д., Хитра О.В., Гарват О.А. [1]	Продуктивність праці - ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленою за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.
2	Грішнова О.А. [6, с. 258-259]	Продуктивність праці - найважливіший з показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці.
3	Москаленко Н.О. [15, с. 39]	Продуктивність праці - показник ефективності трудового процесу, що виражається відношенням результатів виробництва до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Зростання продуктивності праці може вести до зниження всіх видів витрат.
4	Рофе А.І. [16, с. 77]	Продуктивність праці - показник результативності виробництва, який характеризує частку випущеної продукції або наданих послуг, які приходяться на одиницю витрат праці.

Джерело: складено автором.

І продуктивність, і ефективність праці являють собою співвідношення між результатами праці та її витратами. Відмінність цих понять в тому, що їх основою є різні результати – продукт праці та ефект праці. Слід відмітити, що ефект праці не обмежується лише кількістю випущеної продукції, тут приймаються до уваги й інші аспекти трудової діяльності [18]. Тобто ефект, і відповідно ефективність можуть бути і економічними, і соціальними, і соціально-економічними. Деякі дослідники [12] також виділяють організаційну ефективність. Зосередження на кількісних показниках сприяє тому, що продуктивність є значно вужчим поняттям, ніж ефективність. Тому, для окремих видів праці, не пов'язаних зі створенням конкретної продукції або послуг в одиницю часу, доцільно вимірювати саме ефективність. Мова йде, наприклад, про працю управлінців, спеціалістів в сфері ІТ, консультантів та ін., для яких ключовими індикаторами є не кількість прийнятих рішень чи кількість рядків написаного програмного коду, чи кількість пропозицій з оптимізації бізнес-процесів, а поточна діяльність для підтримки різноманітних систем в робочому стані та досягнення

максимально можливої ефективності їх роботи. Для кожного виду праці можуть бути розроблені свої KPI (англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), які забезпечать найбільш точне визначення ефективності праці. Відповідні показники можуть бути розроблені й для оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому.

Розглядаючи систему KPI варто відзначити, що вона складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш доцільним є зв'язок системи ключових показників ефективності із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури [23]. Таким чином, система KPI сприяє встановленню чіткого зв'язку між результатами праці персоналу підприємства, та винагородою за їх роботу.

Ключові показники ефективності мають відповідати таким вимогам: бути уніфікованими для всього підприємства; кількість KPI має бути обмеженою; KPI повинні бути вимірюваними в цифровому виразі; KPI повинні забезпечувати виконання мотиваційної функції; досягнення KPI має означати досягнення високої ефективності діяльності підприємства; KPI підприємства мають охоплювати всі ключові бізнес-процеси та функції.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи KPI є [20]:

1) попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;

2) визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові витрати організації;

3) наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;

4) підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності забезпечує оцінку діяльності конкретного співробітника;

5) постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Досліджуючи питання ефективності діяльності персоналу, розглянемо ключові показники ефективності для фахівців з управління персоналом за основними функціями управління, які виконуються на підприємствах (табл. 2).

Таким чином, наведені в таблиці ключові показники ефективності характеризують ефективність реалізації основних функцій управління персоналом на підприємстві і є основою для прийняття управлінських рішень щодо мотивації персоналу та різних аспектів управління підприємством, як у короткостроковій, так і й довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.

Ключові показники ефективності для фахівців з управління персоналом

№ з/п	Найменування функції управління персоналом	Ключові показники ефективності
1	Набір персоналу	- кількість, якість та швидкість закритих вакансій;
		- привабливість компанії для потенційних співробітників (кількість шукачів на одне робоче місце);
		- кількість вакансій на одного фахівця-рекрутера;
2	Адаптація персоналу	- рівень сприйняття новими співробітниками корпоративної культури та цінностей підприємства;
		- плинність кадрів у перший рік роботи;
		- рівень зворотного зв'язку.
3	Формування кадрового резерву	- кількість/частка співробітників, зарахованих до резерву за результатами оцінки;
		- частка керівних позицій, на які є резерв;
		- кількість/частка вакансій, закритих резервістами.
4	Оцінка персоналу	- частка співробітників, які пройшли оцінку;
		- оцінка потреби навчання (планування);
		- кількість/частка співробітників, що пройшли навчання протягом року;
5	Мотивація персоналу	- задоволеність системою оплати праці;
		- рівень продуктивності праці;
		- різниця між доходом високо- і низько ефективних співробітників;
		- рівень плинності кадрів;
6	Формування HR-бюджету	- питома вага HR-бюджету в загальному бюджеті підприємства;
		- витрати на навчання;
		- витрати на закриття однієї вакансії;
		- частка витрат на оплату праці в загальному бюджеті підприємства.

Джерело: складено і доповнено автором за [21].

В умовах поширення інформаційних технологій перелік KPI може бути доповнений індикаторами, пов'язаними з їх імплементацією – рівень автоматизації окремих функцій управління персоналом та діяльності служби управління персоналом в цілому, частка автоматизованих процесів в царині управління персоналом в їх загальній кількості, частка працівників служби управління персоналом, які є активними користувачами корпоративних інформаційних систем (не тільки використовують інформаційні системи, а й беруть участь в їх удосконаленні, навчанні інших працівників та ін.).

Висновки. Критичний аналіз різних трактувань ефективності праці в умовах нової економіки свідчить про необхідність докорінної зміни переліку індикаторів, які характеризують ефективність праці. Зростання частки послуг в економіці, поява нових професій та поширення інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють перегляд самого поняття ефективності праці і поступову відмову від використання такого показника як «продуктивність праці» з огляду на його сфокусованість тільки на економічних результатах, які можна чітко виміряти за одиницю часу. В економічно розвинених країнах соціальні результати праці набувають все більшого значення як

для суспільства, так і для економіки. Проста, не творча праця дедалі більше стає автоматизованою, тому для оцінювання ефективності праці людини як носія потужного інтелектуального та соціального капіталу доцільно використовувати саме показники ефективності праці в їх сучасному трактуванні на різних рівнях декомпозиції.

Література.

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_pratsi_i_sotsialno-trudovi_vidnosini_-_akulov_mg
2. Брінцева О.Г. Трансформація людського капіталу в контексті зміни змісту праці в новій економіці / Україна: аспекти праці. - № 3-4. - 2016. - С. 46-49.
3. Газієв С. 5 цифрових трендів 2017 року, які змінять бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: m.biz.nv.ua/ukr/experts/gaziev/5-tsifrovih-trendiv-2017-roku-jaki-zminiat-biznes-690512.html
4. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2017. — 500, [4] с.
5. Гришнова Е.А., Азьмук Н.А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность / Е.А. Гришнова, Н.А. Азьмук // Демография и социальная экономика. - 2014. – № 1(21). – С. 85–94.
6. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене – К.: Знання, 2011. – 390 с.
7. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1 (7). – С. 34–40.
8. Грішнова О.А. Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації / О.А. Грішнова. // Вісник Донецького університету економіки і права. – 2011. – № 1. – С. 10–13.
9. Грішнова, О. А. Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства / О.А. Грішнова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праці. – Маріуполь: Вега-Принт, 2009. – С. 135-139.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 4-е изд., испр. — Н. Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.
11. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711, [1] с.
12. Ефективність праці у моделях розвитку підприємств: монографія / О. В. Мороз, Ю. В. Міронова, Б. Є. Грабовецький. − Вінниця: ВНТУ, 2013. − 192 с.
13. Кончаковський Є. О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній сфері АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / Є. О. Кончаковський. – Дніпропетровськ, 2009. – 20 с.
14. Міронова Ю. В. Деякі теоретичні аспекти ефективності праці на промислових підприємствах / Ю. В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Т. 3, № 243. – С. 549–553.
15. Москаленко Н.О. Економіка праці в організації / Н.О. Москаленко, І.П. Отенко. – Харків, ХНЕУ, 2006. – 231 с.
16. Рофе А.И. Экономика труда / А.И. Рофе – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
17. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: учебн. пос. / Г. Э. Слезингер. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.

18. Танасієнко Н.П. Аналіз чинників зростання продуктивності праці на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / Н.П. Танасієнко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. - №4 (49), ч. 1. – С. 137-140.
19. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 638 с. — (Высшее образование).
20. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf
21. Черноводська К. О., Шаульська Л. В. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/886/903
22. Bersin J. The New Digital World Of Work: How HR Will Change In 2016 [Electronic recourse]. – Available at: http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#331b44754d11.
23. KPI (Key Performance Indicator) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/
24. Ryan L. At What Point Does My Age Work Against Me? [Electronic recourse]. – Available at: http://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/12/11/at-what-point-does-my-age-work-against-me/#31dcb7e01f77.

References.

1. Akulov M.H. Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny / M.H. Akulov, A.V. Drabanich, T.V. Yevas'. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_pratsi_i_sotsialno-trudovi_vidnosini_-_akulov_mg
2. Brintseva O.H. Transformatsiya lyuds'koho kapitalu v konteksti zminy zmistu pratsi v noviy ekonomitsi / Ukrayina: aspekty pratsi. - # 3-4. - 2016. - S. 46-49.
3. Haziyev S. 5 tsyfrovykh trendiv 2017 roku, yaki zminyat' biznes [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: m.biz.nv.ua/ukr/experts/gaziev/5-tsifrovih-trendiv-2017-roku-jaki-zminiat-biznes-690512.html
4. Hidna pratsya: imperatyvy, ukrayins'ki realiyi, mekhanizmy zabezpechennya : monohrafiya / [A. M. Kolot, V. M. Danyuk, O. O. Herasymenko ta in.] ; za nauk. red. d.e.n., prof. A. M. Kolota. — K. : KNEU, 2017. — 500, [4] s.
5. Grishnova E.A., Az'muk N.A. Razvitie chelovecheskogo kapitala i transformacija form zanjatosti: vzaimovlijanie i vzaimoobuslovlennost' / E.A. Grishnova, N.A. Az'muk // Demografija i social'naja jekonomika. - 2014. – № 1(21). – S. 85–94.
6. Grishnova O.A. Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: Pidruchnyk. / O.A. Hrishnova. – 5-te vyd., onovlene – K.: Znannya, 2011. – 390 s.
7. Grishnova O.A. Lyuds'kyy, intelektual'nyy i sotsial'nyy kapital Ukrayiny: sutnist', vzayemozv"yazok, otsinka, napryamy rozvytku / O. A. Hrishnova // Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. – 2014. – # 1 (7). – S. 34–40.
8. Grishnova O.A. Nahromadzhennya lyuds'koho, intelektual'noho i sotsial'noho kapitalu pidpryyemstva yak osnovna forma yoho kapitalizatsiyi / O.A. Hrishnova. // Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky i prava. – 2011. – # 1. – S. 10–13.
9. Grishnova, O. A. Intelektualizatsiya pratsi – vyznachal'na oznaka postindustrial'noho suspil'stva / O.A. Hrishnova // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti: Zbirnyk naukovykh pratsi. – Mariupol': Veha-Prynt, 2009. – S. 135-139.
10. Egorshin A. P. Upravlenie personalom: Uchebnik dlja vuzov. — 4-e izd., ispr. — N. Novgorod: NIMB, 2003. — 720 s.
11. Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny: pidruchnyk / [A. M. Kolot, O. A. Hrishnova, O. O. Herasymenko ta in.]; za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A. M. Kolota. — K.: KNEU, 2009. — 711, [1] c.
12. Efektyvnist' pratsi u modelyakh rozvytku pidpryyemstv: monohrafiya / O. V. Moroz, Yu. V. Mironova, B. Ye. Hrabovets'kyy. − Vinnytsya: VNTU, 2013. − 192 s.
13. Konchakovs'kyy Ye. O. Efektyvnist' pratsi ta yiyi motyvatsiya v ahrarniy sferi APK: avtoref. dys. na

zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (ekonomika sil's'koho hospodarstva i APK)» / Ye. O. Konchakovs'kyy. – Dnipropetrovs'k, 2009. – 20 s.
14. Mironova Yu. V. Deyaki teoretychni aspekty efektyvnosti pratsi na promyslovykh pidpryyemstvakh / Yu. V. Mironova // Ekonomika: problemy teoriyi ta praktyky: zb. nauk. pr. – Dnipropetrovs'k: DNU, 2008. – T. 3, # 243. – S. 549–553.
15. Moskalenko N.O. Ekonomika pratsi v orhanizatsiyi / N.O. Moskalenko, I.P. Otenko. – Kharkiv, KhNEU, 2006. – 231 s.
16. Rofe A.I. Jekonomika truda / A.I. Rofe – M.: KNORUS, 2010. – 400 s.
17. Slezinger G. Je. Trud v uslovijah rynochnoj jekonomiki: uchebn. pos. / G. Je. Slezinger. – M.: INFRA-M, 1996. – 336 s.
18. Tanasiyenko N.P. Analiz chynnykiv zrostannya produktyvnosti pratsi na mashynobudivnykh pidpryyemstvakh Khmel'nychchyny / N.P. Tanasiyenko // Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. – 2011. - #4 (49), ch. 1. – S. 137-140.
19. Upravlenie personalom organizacii: Uchebnik / Pod red. A. Ja. Kibanova. — 3-e izd., dop. i pererab. — M.: INFRA-M, 2006. — 638 s. — (Vysshee obrazovanie).
20. Tsyutsyura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsyutsyura M.I. Klyuchovi pokaznyky efektyvnosti. pryntsypy rozrobky klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti dlya byudzhetnoyi sfery [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf
21. Chernovods'ka K. O., Shaul's'ka L. V. Systema klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti yak metod otsinky ta motyvatsiyi personalu pidpryyemstva [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/886/903
22. Bersin J. The New Digital World Of Work: How HR Will Change In 2016 [Electronic recourse]. – Available at: http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#331b44754d11.
23. KPI (Key Performance Indicator) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/
24. Ryan L. At What Point Does My Age Work Against Me? [Electronic recourse]. – Available at: http://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/12/11/at-what-point-does-my-age-work-against-me/#31dcb7e01f77.

Игорь Абрамович, аспирант
КНУ имени Тараса Шевченко

СОВРЕМЕННОЕ ПОНИМАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Исследованы вопросы эффективности труда, представлена ее современная трактовка в контексте изменения содержания труда, распространения современных подходов к организации бизнес-процессов, стремительного внедрения информационно-коммуникационных технологий на предприятиях. Определены ключевые показатели эффективности для специалистов по управлению персоналом по следующим функциям: набор персонала, адаптация персонала, формирование кадрового резерва, оценка персонала, мотивация персонала, формирование HR-бюджета.

Ключевые слова: *эффективность деятельности персонала, производительность труда, управление персоналом, ключевые показатели эффективности.*

Igor Abramovych, Ph.D Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

MODERN DEFINITION OF EFFICIENCY OF PERSONNEL ACTIVITY

The paper examines the issue of labor efficiency, presents its modern interpretation in the context of changes in the content of labor, the spread of modern approaches to the organization of business processes, the rapid implementation of information and communication technologies in enterprises. The key indicators of efficiency for HR specialists are defined: personnel recruitment (quantity, quality and speed of closed vacancies; the attractiveness of the company for potential employees (the number of jobseekers per job); number of vacancies per specialist-recruiter), personnel adaptation (the level of perception of new employees of the corporate culture and the values of the enterprise; staff turnover in the first year of work; the feedback level), personnel reserve formation (number / proportion of employees credited to the reserve by the results of the assessment; share of management positions for which there is a reserve; number / share of vacancies closed by reservists), staff assessment (share of evaluated staff; assessment of training needs (planning); number / percentage of employees trained during the year), staff motivation (satisfaction with the system of payment of wages; level of labor productivity; the difference between the income of high and low-performing employees; level of personnel turnover), HR budget formation (the share of the HR budget in the general budget enterprises; training expenses; the cost of closing a vacancy; the share of labor costs in the general budget of the enterprise).

Key words: *efficiency of personnel activity, productivity, personnel management, key performance indicators.*