

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін*, І.О. Кіясова*

Сумський державний університет, м. Суми;

**Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Харків*

Метою даної статті є вивчення існуючих методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом організації. Основні завдання: визначення понять «оцінка результативності праці керівників і фахівців управління», «оцінка діяльності підрозділів управління персоналом». Проаналізована система оцінки ефективності управління персоналом. Дана оцінка ґрунтується на якісних і кількісних показниках ефективності управління персоналом. Зроблено висновки про необхідність розроблення комплексного показника оцінки ефективності управління персоналом, за допомогою якого можна було б аналізувати як якісні, так і кількісні характеристики співробітників.

ВСТУП

Одним із ключових факторів успіху підприємства є персонал підприємства. Найважливіші управлінські рішення, стратегія, політика й програми досягнення стратегічних цілей дозволяють здобути перемогу над конкурентами тільки в тому випадку, якщо вони підтримані працівниками. Ефективність використання всіх наявних у розпорядженні організації ресурсів (фінансів, технологій і устаткування) залежить від людей, що у ній працюють. Тому виникає потреба в оцінці ефективності управління персоналом (УП) організації.

Проблеми менеджменту персоналу у різних аспектах досить докладно вивчалися як вітчизняними, так і зарубіжними вченими.

В Україні наукові дослідження в цій сфері проводять такі провідні фахівці: Г.А. Дмитренко, С.М. Козьменко, В.П. Козоріз, А.А. Мазаракі, О.Г. Мельник, Г.Є. Мошек та ін. Серед російських дослідників варто назвати Т.Ю. Базарова, В.Р. Весніна, В.О. Дятлова, А.Я. Кібанова, С.В. Шекшню, В.І. Шкатуллу та ін. Серед зарубіжних учених відомі праці К. Боумена, Е. Воутелайнен, Дж. Іванцевіча, Д. Кендрік, М. Мескона та ін.

Незважаючи на широкий спектр проведених досліджень, потребують подальшого розвитку та апробації методи комплексної, інтегральної оцінки якісних та кількісних показників ефективності системи управління персоналом.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У зв'язку з вищевикладеним метою даної статті є дослідження показників оцінки ефективності управління персоналом організації. Основні завдання: визначення понять «оцінка результативності праці керівників і фахівців управління», «оцінка діяльності підрозділів управління персоналом», аналіз методів оцінки ефективності управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У загальному розумінні ефективність будь-якої системи визначається як співвідношення досягнутого нею ефекту (тобто результату її функціонування) до витрачених при цьому ресурсів (витрат). У контексті управління персоналом ця загальновідома формула набуває таких уточнень. По-перше, результат розглядається з точки зору ефективності роботи працюючих (наприклад, як показник підвищення продуктивності праці). По-друге, витрати обраховуються як такі, що стосуються цього

персоналу і заходів з підвищення ефективності його роботи. При цьому необхідно зауважити, що обрахування витратної складової є доволі зрозумілим, тоді як методи оцінки результативності персоналу потребують подальшого упорядкування, узгодження та вдосконалення.

Існує два підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Перший стосується оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом загалом, згідно з другим – оцінюється результативність праці керівників і фахівців управління [1-7].

Оцінка результативності праці є однією із функцій управління персоналом, спрямованою на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або фахівцем. Вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність якої-небудь виробничої або управлінської ланки [7].

На показники кінцевих результатів праці працівників апарату управління, як і на його зміст, впливає сукупність різних факторів, класифікація яких наведена в табл. 1. Облік цих факторів обов'язковий при проведенні оцінки результативності праці конкретних посадових осіб у конкретних умовах місця й часу, тому що підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та ймовірності висновків оцінювання.

Таблиця 1 - Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці

Фактори	Зміст факторів
Природно-біологічні	Стать; вік; стан здоров'я; розумові та фізичні здібності; клімат; географічне середовище; сезонність та ін.
Соціально-економічні	Стан економіки; державні вимоги, обмеження й закони у галузі праці, заробітної плати; кваліфікація працівників апарату управління; мотивація праці; рівень життя; рівень соціальної захищеності та ін.
У т.ч. ринкові	Ринкові: розвиток багатоукладної економіки; розвиток підприємництва; рівень і обсяг приватизації; конкуренція; самостійний вибір системи оплати праці; лібералізація цін; акціонування організацій; інфляція; банкрутство; безробіття та ін.
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних завдань, складність праці, стан організації виробництва й праці, технічна оснащеність, обсяг і якість одержуваної інформації, рівень використання науково-технічних досягнень та ін.
Структурно-організаційні	Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.); співвідношення чисельності категорій персоналу; розмір підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників; рівень використання персоналу та ін.
Соціально-психологічні	Ставлення до праці; психофізіологічний стан працівника; статус та визнання; моральний клімат у колективі та ін.

У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем досягнення мети управління за найменших витрат. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відбивають кінцеві цілі організації або підрозділу.

Показники, за якими оцінюються працівники, називають критеріями оцінки. До них належать якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці потрібна

досить велика кількість критеріїв, які охоплювали б і обсяги роботи (наприклад, кількість візитів, які робить агент у справах продажу), і її результати (наприклад, сума виторгу) [1-3].

Тому при виборі критеріїв оцінки варто враховувати, по-перше, те, для вирішення яких конкретних завдань будуть використані результати оцінки (підвищення оплати праці, службовий ріст та ін.), і, по-друге, для якої категорії і з огляду на що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності й характеру діяльності працівника. Як відомо, виділяють три категорії управлінських працівників (службовців): керівники, фахівці й інші службовці. Працівники кожної із цих категорій вносять свій вклад в управлінський процес: фахівці розробляють і підготовляють варіанти рішень, інші службовці їх оформлюють, а керівники приймають рішення, оцінюють їх якість, контролюють строки виконання.

У зв'язку з поділом управлінської праці результат роботи керівника, як правило, виражається через показники виробничо-господарської діяльності організації або підрозділів (наприклад, виконання плану, зростання числа клієнтів, прибуток та ін.), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (наприклад, рівень оплати праці, умотивованість персоналу та ін.).

Результат праці фахівців визначається, виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

У табл. 2 наведений орієнтовний перелік кількісних показників – критеріїв оцінки результативності праці за деякими посадами керівників і фахівців.

На практиці при оцінці результативності праці керівників і фахівців поряд з кількісними показниками, тобто прямими, використовуються й непрямі, що характеризують фактори, які впливають на досягнення результатів. До таких факторів результативності належать: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці та ін. [1-7]. На відміну від прямих показників результативності праці непрямі оцінки характеризують діяльність працівника за критеріями, що відповідають «ідеальним» компетенціям, тобто уявленням про те, як найкраще виконувати посадові обов'язки й функції, що становлять основу даної посади, і про те, які якості повинні бути виявлені у зв'язку із цим.

Процедура оцінки результативності праці буде ефективною при дотриманні таких обов'язкових умов:

- встановлення чітких «стандартів» результативності праці для кожної посади (робітника, робочого місця) і критеріїв її оцінки;
- вироблення процедури проведення оцінки результативності праці (коли, як часто й хто проводить оцінку, методи оцінки);
- збір повної й достовірної інформації про результативність праці;
- обговорення результатів оцінки із працівником;
- прийняття рішень за результатами оцінки і документування оцінки.

Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом - це систематичний, чітко організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в минулому та з підсумками діяльності інших організацій.

Оцінка діяльності кадрової служби організації базується на визначенні того, наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілей організації й виконанню відповідних завдань [1-5,7].

Таблиця 2 - Кількісні показники - критерії оцінки результативності праці за посадами керівників і фахівців

Посади	Показники – критерії оцінки результативності праці
Керівник організації	<ul style="list-style-type: none"> – прибуток – зростання прибутку – оборот капіталу – частка присутності товарів фірми на ринку – рентабельність
Лінійні керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	<ul style="list-style-type: none"> – виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою – динаміка обсягу виробництва – динаміка продуктивності праці – зниження витрат виробництва – питома вага бракованих виробів та її динаміка – величина простоїв – втрати від простоїв – рівень наднормативних запасів – продуктивність праці та її динаміка – зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції – питома вага технічно обґрунтованих норм – рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка
Керівник служби управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка – кількість вакантних місць – кількість претендентів на одне вакантне місце – показники навчання і підвищення кваліфікації персоналу – питома вага і динаміка витрат на персонал у загальних витратах підприємства
Менеджер з персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – кількість вакантних місць в організації – кількість претендентів на одне вакантне місце – коефіцієнт плинності за категоріями персоналу й підрозділами

Результати оцінки є підсумковими індикаторами, які фокусують увагу на основних проблемах роботи з персоналом, таких як якість виконаної роботи, задоволеність працівників, виконавська дисципліна, плинність кадрів.

Оцінка діяльності кадрових служб опирається на критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які подані в табл. 3.

Кількісна оцінка ефективності діяльності служб управління персоналом потребує обов'язкового визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації. При цьому варто враховувати витрати як на утримання персоналу, так і на його поповнення та розвиток.

Ще одним показником, що характеризує діяльність служб управління персоналом, є середні витрати на кадрові заходи, які розраховують на одного працівника. Наприклад, середні витрати на нового працівника розраховуються як співвідношення витрат на відбір персоналу до кількості відібраних кандидатів. Середні витрати на навчання одного

працівника розраховуються як співвідношення загальної вартості навчання до кількості робітників, що пройшли навчання.

Таблиця 3 - Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів управління персоналом

Показник	Характеристика показника
Показники власне економічної ефективності	<p>1 Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості та якості і отриманих результатів діяльності</p> <p>2 Витрати на окремі напрямки й програми діяльності кадрових служб з розрахунку на одного працівника</p> <p>3 Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників організації загалом</p> <p>4 Співвідношення бюджету підрозділу управління персоналом до чисельності персоналу, який він обслуговує</p>
Показники ступеня відповідності	<p>1 Відповідність працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу)</p> <p>2 Відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість)</p>
Показники ступеня задоволеності працівників	<p>1 Задоволеність роботою в даній організації</p> <p>2 Задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом</p> <p>3 Кількість скарг працівників</p>
Непрямі показники ефективності	<p>1 Плинність кадрів; рівень абсентеїзму; продуктивність праці</p> <p>2 Показники якості продукції (відсоток браку, рекламацій)</p> <p>3 Рівень виробничого травматизму і профзахворювань</p>

При оцінці ефективності окремих кадрових програм визначається вплив даної програми на результативність діяльності працівників і організації загалом (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, економія ресурсів та ін.).

Наприклад, ефект впливу програми навчання працівників на підвищення продуктивності праці і якості продукції, відповідно до методики американської компанії «Хоніуелл», [7], може бути визначений за формулою

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші фактори результативності; N – число працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження в результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (ріст результативності, виражений у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

Друга група показників оцінки діяльності служб управління персоналом, а саме укомплектованість кадрового складу, оцінюється

кількісно - шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною (розрахунковою) величиною згідно з трудомісткістю операцій або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом; а також якісно – відповідно до професійно-кваліфікаційного рівня, профілю роботи, практичного досвіду працівників, вимог до займаних робочих місць (посад).

Ступінь задоволеності працівників оцінюється на основі аналізу їх ставлення до умов їхньої праці, що з'ясовується за допомогою дослідження – шляхом анкетування або інтерв'ювання працівників стосовно кадрової політики організації й окремих її напрямків.

Дані, отримані в результаті дослідження оцінок-думок працівників, аналізуються, результати зіставляються з підсумками попередніх обстежень, щоб з'ясувати наявність позитивних чи негативних змін. Крім того, проводиться аналіз різних підрозділів, щоб визначити, чим стан одних кращий, ніж в інших.

Більшість авторів [1-5,7] відносить до найбільш значущих критеріїв ефективності діяльності служб управління персоналом показники плинності кадрів і абсентеїзму.

Плинність є однією з найпоширеніших організаційних форм оцінки руху кадрів. На практиці до плинності прийнято відносити як звільнення за власним бажанням, так і звільнення з ініціативи адміністрації у зв'язку із прогулами працівників, систематичними порушеннями трудової дисципліни та ін.

У будь-якому разі плинність кадрів призводить до збитків як організації, так і суспільства загалом.

Водночас до плинності не можна підходити однозначно, оскільки процес плинності кадрів виконує ряд важливих позитивних функцій: міжгалузевого і територіального перерозподілу робочої сили, кваліфікаційно-професійного просування кадрів, обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових міграцій, викликаних науково-технічним прогресом та іншими факторами.

Абсолютні масштаби плинності вимірюються кількістю звільнень працівників за власним бажанням та з ініціативи адміністрації (за певний період).

Відносний показник плинності - коефіцієнт плинності кадрів - визначається як відношення числа працівників, що звільнилися із причин, які стосуються безпосередньо плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_n = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сп}} \times 100, \quad (2)$$

де K_n – коефіцієнт плинності; $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, звільнених із причин плинності; $Ч_{сп}$ – середньоспискова чисельність працюючих.

Організації можуть знизити рівень плинності за допомогою таких заходів: поліпшення організації праці і виробництва, скорочення монотонної, малокваліфікованої праці, оздоровлення умов праці, усунення невідповідності змісту праці на робочому місці кваліфікації робітника, індивідуальним здібностям та інтересам працівників, організації професійного просування кадрів, розроблення ефективної системи підвищення кваліфікації, поліпшення житлових та інших побутових умов, вдосконалення системи оплати й стимулювання праці, впровадження спеціальних заходів щодо адаптації молодих працівників.

Показники плинності кадрів корелюються із показниками абсентеїзму - кількістю самовільних невиходів працівників на роботу, які розраховуються за такими стандартними формулами:

$$A = \frac{D_n}{N \times D} \quad \text{або} \quad A = \frac{P_n}{P}, \quad (3)$$

де D_n – число робочих днів за певний період, втрачених організацією через відсутність працівника на роботі; D – загальне число робочих днів; N – середнє число працівників; P_n – загальне число пропущених годин; P – загальне число робочих годин за графіком.

Крім організаційних проблем, абсентеїзм призводить до значних витрат, які містять у собі такі складові:

- обов'язкові виплати, які не залежать від фактичної присутності працівника на робочому місці;
- оплата понад нормовані роботи працівників, що заміняє відсутнього;
- втрати, пов'язані із простоями устаткування, зніженням продуктивності праці.

Варто зазначити, що оцінка діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінки якості роботи працівників кадрових служб за такими показниками:

- рівень виконання зобов'язань з підбору необхідної кількості працівників, передбаченої штатним розписом організації;
- рівень виконання зобов'язань із забезпечення організації керівниками, фахівцями й робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- кількість випадків порушень встановленого порядку оформлення кадрової документації (контрактів, пенсійних справ, трудових книжок, довідок, звітів та ін.);
- ступінь забезпеченості повноцінного резерву для висування на посади керівників і фахівців;
- своєчасність і якість оформлення встановленої звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби, у тому числі невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав;
- кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- ступінь реалізації програми формування потреби організації у фахівцях з урахуванням перспектив її діяльності, програми навчання й підвищення кваліфікації працівників організації.

Як бачимо з вищеведеного, існуючі методи оцінки ефективності систем управління персоналом в організаціях складаються з великої кількості різноманітних (якісних та кількісних) показників, які потребують подальшого дослідження та вдосконалення. Крім цього, потрібно об'єднати їх в єдину інтегровану систему, метою якої є визначення комплексної оцінки кадрового менеджменту організації.

ВИСНОВКИ

Актуальність оцінки ефективності системи управління персоналом, на наш погляд, є безперечною.

Оцінка результативності праці лінійних і функціональних менеджерів організації є однією із функцій системи управління персоналом, спрямованої на визначення рівня ефективності виконання роботи керівником або фахівцем. Вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність відповідних виробничих і управлінських підрозділів.

У загальному вигляді результат роботи працівника апарату управління характеризується рівнем або ступенем досягнення мети управління при найменших витратах. При цьому важливе практичне значення має

правильне визначення кількісних та якісних показників (критеріїв), що відображають кінцеві цілі організації. До них можна віднести якість виконуваної роботи, її кількість, вартісну оцінку результатів.

Для оцінки власне результативності праці потрібна досить велика кількість таких критеріїв, як обсяги роботи (наприклад, кількість візитів, які наносить агент у справах продажу) та її результати (наприклад, сума виручки).

Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом – це систематичний, чітко організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, та порівняння цих результатів із попередніми досягненнями діяльності організації та з підсумками діяльності інших провідних організацій-конкурентів.

Оцінка діяльності кадрової служби організації базується на визначенні того, наскільки кадрова складова сприяє досягненню цілей організації й виконанню відповідних завдань.

Для адекватної і достовірної оцінки ефективності системи управління персоналом необхідне розроблення комплексного показника. Його застосування допоможе у повному обсязі врахувати як якісні, так і кількісні характеристики працівників з їх усталеною взаємодією, взаємовпливом і, як результат, – синергетичним ефектом діяльності системи загалом.

SUMMARY

THE METHODS OF EVALUATION FOR THE STAFF-MANAGEMENT EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Luk'ianichina E.A., Luk'ianichin V.O., Kiyasova I.O.

The purpose of this article is the study of the existing technical approach towards the evaluation of the efficiency of human resources management of the organization. The main object is to determine the concept of "the evaluation of the effectiveness of the work of chiefs and specialists of management", "the evaluation of the activity of the subdivisions of human resources management". The system of the efficiency evaluation of human resources management has been analyzed. This estimation is based on the qualitative and quantitative indices of the efficiency of human resources management. There has been made a conclusion about the necessity of development of a complex index of the efficiency evaluation of human resources management with the help of which one could analyze both qualitative and quantitative characteristics of the staff.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А. Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
3. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 352 с.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998 – 352 с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 512 с.

Лук'янихіна О.А., канд. екон. наук, СумДУ,
м. Суми;

Лук'янихін В.О., канд. екон. наук, ХТЕІ КНТЕУ,
м. Харків;

Кіясова І.О., магістрант, ХТЕІ КНТЕУ, м. Харків

Надійшла до редакції 30 листопада 2007 р.