

### **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

Ефективність – ключове питання діяльності будь-якої організації. Ефективність управління персоналом має розглядатися як один з основних факторів ефективності діяльності організації в цілому.

Існують різні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу. Проблема полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, у якому

відбиваються всі фактори ефективності. Тому непросто оцінити роль, вплив саме фактора ефективності управління персоналом.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити **три основні підходи** до оцінки ефективності управління.

Представники *першого підходу* вважають, що персонал організації є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники, як прибуток організації, собівартість (операційна та реалізаційна), рівень рентабельності, обсяг реалізованої продукції, окупність капітальних витрат, рівень дивідендів, параметри якості продукції (послуги) тощо.

Зазначені показники, безумовно, відображають кінцеві результати виробництва й можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте на них мають вплив і інші фактори: рівень обладнання, рівень технології тощо. Таким чином, “чистого” результату через ці показники ми не отримуємо.

Представники *другого підходу* до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність саме трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, собівартість, динаміка продуктивності та собівартості, питома вага заробітної плати в собівартості, загальний фонд оплати праці, показники виконання норм виробітку, фондоозброєність праці, працеемність продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму тощо.

Вважається, що саме ці показники достатньо відображують ефективність трудової діяльності персоналу й можуть бути основою для оцінювання. Разом з тим критики зазначають, що дані показники не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва та безпосередньо пов'язані з персоналом організації.

Представники *третього підходу* вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робітників і службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на одного працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі, якість роботи персоналу.

За будь-якого підходу найбільша складність виникає при безпосередньому розрахунку ефективності управління персоналом, а саме визначення якісних показників кількісно для їх подальшого порівняння та ухвалення рішень.

Якщо аналізувати загальні прямі витрати організації на персонал, то це приблизно фонд оплати праці плюс відрахування до пенсійного фонду, на соціальне страхування; власні соціальні програми організації та деякі інші витрати прямого фінансового характеру. Зазначимо, що друга частина – предмет постійних дискусій, зокрема в контексті конкурентоспроможності чи в контексті “тіньової” економіки.

У ролі базового розрахунку ефективності управління персоналом ( $E_f$ ) пропонується така формула:

$$E_f = \text{Виручка} / Ч_{сер},$$

де  $Ч_{сер}$  – середньоспискова чисельність організації.

Через цей показник можна оцінити загальну фінансову ефективність діяльності персоналу.

Специфіка державних установ, у тому, що вони не мають виручки в чистому вигляді. Якщо взяти за приклад митну службу України, то тут можна

аналізувати ефективність роботи персоналу від обсягів перерахувань до бюджету держави, а потім зіставити з витратами на утримання митної служби.

Далі можна використати показник стабільності кадрів ( $C_k$ ), який розраховується:

$$C_k = Ч / Ч_{сер},$$

де  $Ч$  – чисельність працівників, які працюють в організації більше року.

Ефективність роботи управлінського персоналу також дуже важлива. Цей показник пропонується формувати через визначення питомої ваги на утримання апарату управління в загальних витратах на персонал.

У літературі пропонується чимало цікавих методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна поділити на **дві основні групи**: методики оцінки якості праці й методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки *якості праці* орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращання трудової дисципліни й у основному спрямовані на процес удосконалення. Методики оцінювання *результатів праці* орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку й доходу, зниження витрат тощо). Одночасно виникають такі міркування: якщо прибуток – дійсно кінцевий результат, то показники рівня й динаміки витрат такими не є. Але в будь-якому разі орієнтація на кінцеві результати – це дуже важлива управлінська орієнтація.

Під час аналізу вищерозглянутих підходів і методик оцінювання ефективності роботи персоналу можна дійти висновку про необхідність розробки комплексного підходу до оцінювання.

Один з варіантів такої методики базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі й теорії класифікації. Принципові положення оцінювання ефективності управління персоналом організації такі:

– оцінювання здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних і організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу та характеризують кінцеві результати діяльності організації, трудову й соціальну діяльність персоналу;

– уводиться економічне стимулювання для досягнення кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці та управління. Воно реалізується шляхом уведення математичних функцій стимулювання, які відображають закономірності господарської діяльності організації;

– порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється за комплексним показником ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції;

– комплексний показник ефективності розраховується як сума балів за відсотковою шкалою вимірювання (100 балів). Цим забезпечується порівняння кількості та якості праці у виробництві й управлінні, а також у різних підрозділах організації. Комплексний показник розраховується шляхом підсумовування окремих показників ефективності, що відображують кінцеві результати виробництва, використання ресурсів, соціальну діяльність і результативність персоналу. Окремі показники визначаються за результатами виконання економічних і соціальних показників шляхом множення відсотків їх виконання на вагові коефіцієнти. Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість економічного або соціального показника в загальній сукупності показників ефективності. Одержане значення в балах відображує “внесок” конкретного показника в ефективність роботи персоналу організації.

Зазначений інтегральний, або комплексний, метод оцінки ефективності управління персоналом складається з таких етапів:

– визначення номенклатури економічних і соціальних показників, що характеризують ефективність управління персоналом;

- вибір математичних функцій економічного стимулювання часткових показників ефективності роботи;
- визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи;
- обґрунтування засобу розрахунку комплексного показника ефективності роботи персоналу;
- проведення контрольних розрахунків і впровадження методики в практику роботи організації.

Номенклатура економічних і соціальних показників устанавлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, форм та інструкцій для складання статистичної й оперативної звітності, положень про організацію. У процесі дослідження номенклатура показників уточнюється й корегується методом експертних оцінок для визначення вагових коефіцієнтів окремих показників ефективності роботи.

Числові значення відібраних показників визначаються з планових документів, форм статистичної й оперативної звітності та розраховуються у вигляді відсоткового відношення фактичного значення до базисного кінцевого результату:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^\sigma} * 100,$$

де  $X_i$  – процентне відношення  $i$ -го показника ефективності, %;

$P_i^\phi$  – фактичне значення  $i$ -го показника кінцевого результату за звітний період;

$P_i^\sigma$  – базисне значення  $i$ -го показника кінцевого результату.

Отримане в результаті розрахунку числове значення ( $X_i$ ) свідчить про ступінь досягнення кінцевого результату (виконання, перевиконання, невиконання) і повинно мати економічну оцінку. Стимулювання реалізується

шляхом уведення в оцінювання ефективності роботи скорегованих значень показників за формулою:

$$Y_i = f(\hat{K}_i)$$

де  $Y_i$  – числове значення скорегованого  $i$ -го показника кінцевого результату, %;

$f(\hat{K}_i)$  – математична функція стимулювання  $i$ -го показника.

За 100 %-вого виконання базового показника скорегований показник також повинен дорівнювати 100 %, а за відхилень розраховується за конкретною функцією стимулювання залежно від важливості економічного значення показника.

Вагові коефіцієнти вводяться для ранжування важливості окремих показників ефективності й усунення різноспрямованості інтересів. Вагові коефіцієнти  $\hat{K}_i$  характеризують відносну важливість показників у їхній сукупності й прямо пропорційно впливають на розмір окремих показників ефективності роботи. Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомої ваги в частках одиниці. Визначаються групою експертів за допомогою анкетного опитування. Опрацювання результатів проводиться методами рангової кореляції, при цьому рекомендується обумовити певну частку показників кінцевих результатів діяльності організації в розмірі не менше 0,5, залишивши на показники результативності праці й соціальної ефективності питому вагу 0,5. Зазначимо, що будь-який розподіл вагових пропорцій – суб'єктивний процес, і тут можна спиратися тільки на компетентність, авторитетність експертів.

Інтегральний показник, безумовно, є важливим моментом системи оцінювання. Питання полягає в забезпеченні підбору складових загального показника та адекватної методики розрахунку. Треба враховувати й такий момент: те, що здається правильним і адекватним у дослідженнях науковців, може виявитися малопродуктивним при перенесенні наукових розробок

безпосередньо в організацію, на підприємство. Виникає дуже важливе питання – зручність і практична доцільність методики.

За використання середньоарифметичних параметрів комплексний показник ефективності роботи персоналу ( $\Pi$ , у балах) є середнім арифметичним відношенням суми окремих показників до суми вагових коефіцієнтів:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

де  $n$  – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності роботи персоналу залежить від його числового значення. Зокрема, пропонується така шкала використання й оцінювання:

- менше 95 балів – персонал працював незадовільно;
- у діапазоні від 95 до 100 балів – персонал працював задовільно, але має резерви для продуктивності та якості роботи;
- у діапазоні від 100 до 105 балів і за виконання всіх часткових показників – загальна оцінка роботи персоналу добра;
- більше 105 балів – загальна оцінка роботи персоналу відмінна.

Практична цінність даного показника полягає в можливості оцінювання динаміки функціонування персоналу організації за відповідні періоди часу, знаходження шляхів точнішого розподілу фонду оплати праці між підрозділами організації, досягнення впливу на підрозділи для забезпечення найбільш ефективного функціонування організації.

Очевидно, що інтегральна оцінка ефективності управління персоналом організації може бути зроблена тільки за сукупними результатами економічного й соціального розвитку. Одним з можливих засобів зіставлення цих результатів може бути бальний метод.

Щодо управлінського персоналу, то тут важливо обгрунтовано відібрати критерії, показники, методи виміру й оцінки ефективності управлінської діяльності.



Напевно, найпростішим і найзагальнішим методом оцінювання ефективності управління персоналом організації є відношення витрат на утримання апарату управління до загальної суми витрат на персонал організації:

$$E_{упр} = \frac{B_y}{B_n},$$

де  $B_y$  – витрати на управлінський персонал;  $B_n$  – витрати на персонал у цілому.

Аналіз відношення витрат на управління до загальної суми витрат у динаміці дасть змогу зробити певні висновки про зміни економічної ефективності системи управління.

Вибір показників оцінки ефективності заходів, пов'язаних з удосконаленням системи управління, залежить від того, на які сторони управлінської діяльності ці заходи спрямовані. Так, упровадження технічних засобів управління забезпечує економію праці, а отже, підвищує її продуктивність. У зв'язку з цим ефективність заходів з технічного вдосконалення праці в апараті управління може бути визначена через показники скорочення чисельності управлінського персоналу й витрат робочого часу. Хоча тут важливо виявляти зваженість і обережність.

Складно оцінювати *рівень розвитку системи управління*. Аналіз системи дає можливість визначити відповідність рівня її розвитку сучасним вимогам, а також говорити про потенційні можливості цієї системи, її вплив на вдосконалення діяльності організації. При цьому доцільно шукати прийнятні кількісні методи оцінювання відповідних параметрів.

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів відповідно до їхньої кваліфікації, наукова організація праці й інші фактори.

До показників *соціальної ефективності* управління пропонується зарахувати стан трудової дисципліни, оперативність і якість виконання рішень, виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням маркетингового рівня обслуговування споживачів. Деякі з цих показників можуть бути розраховані кількісно. Наприклад, стан дисципліни можна

визначити коефіцієнтом трудової дисципліни, який розраховують як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу. Але при цьому потрібно розуміти відносну значущість цього показника.

Щодо оцінювання *процедурної складової* управлінської діяльності, то тут пропонуємо оцінювати виконання рішень за співвідношенням кількості фактично виконаних рішень за певний період і загальної кількості прийнятих. Слід зазначити, що цей показник дуже умовний, оскільки ефективність, своєчасність рішень він не характеризує.

Непросте питання оцінки таких аспектів ефективності управління, як виконання соціальних завдань. Для виконання соціальних завдань, як правило, потрібні кошти. Тобто потрібно враховувати основні показники господарської діяльності, їх динаміку. Однією з важливих складових частин соціального аспекту управління є оцінка якості праці, а також чинних механізмів управління якістю продукції та праці.

До показників успішної діяльності організації в галузі управління персоналом належить рівень створеного в колективі сприятливого *соціально-психологічного клімату*. Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності керівництва.

Соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Для створення здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівник повинен мати принаймні загальне уявлення про його основні риси. Основні риси здорового морально-психологічного клімату: наявність стійкої атмосфери взаємної уваги, шанобливого ставлення до людини, духу товарищескості, які поєднуються з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю як до інших, так і до себе.

До основних суб'єктивних ознак сприятливого психологічного клімату в організації належать, окрім вищезазначених, можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань, відсутність

тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для колективу рішення, достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання, задоволеність належністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним із його членів.

До об'єктивних показників соціально-психологічного клімату зараховують: результативність праці колективу, рівень плинності кадрів, стан трудової дисципліни, частоту конфліктів тощо.