

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. У сучасних умовах склалася об'єктивна ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки технологією виробництва, розміщенням виробничих сил, обсягом інвестицій і іншими організаційно-економічними складовими, скільки забезпеченістю підприємства персоналом, що володіє такими якостями, як компетентність, ініціативність, здатність брати на себе відповідальність за досягнення цілей підприємства і приймати оптимальні рішення у складному і мінливому середовищі.

Незважаючи на те, що останнім часом опубліковано багато наукових праць, присвячених роботі з персоналом, питання, пов'язані з управлінням персоналом, не можна визнати достатньо розробленими. Так, найбільш дослідженим є коло питань, пов'язаних з підбором, перепідготовкою кадрів, підготовкою керівників, аналізом трудових процесів, тобто широко розглянуто зміст функцій управління персоналом. Однак на сьогоднішній день немає єдиного методичного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом. На наш погляд, це пов'язано, у першу чергу, зі складністю і багатоаспектністю даної проблеми. Відсутність обґрунтованої концепції ефективності системи управління персоналом робить дану проблему актуальною як для теорії, так і для практики.

Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємства, постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені – І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу у цьому напрямі багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С.І. Бандури, Д.П. Богині, О.А. Грішньої, В.М. Данюка, А.В. Калини, А.М. Колота, І.Д. Крижка, Н.Д. Лук'янченко, І.А. Маркіної, В.М. Нижника, І.Л. Петрової, М.В. Семикіної, О.М. Уманського, в яких обґрунтовано теоретико-методичні аспекти управління персоналом на підприємстві.

Широке відображення різних сторін становлення і формування системи управління персоналом знайшло відображення у працях російських вчених: В.Г. Афанасьєва, В.Г. Асєєва, Б.М. Генкіна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, П.І. Іванова, А.Я. Кібанова, Р. Марра, С.А. Нікітіна, Ю.Г. Одягова, Г.В. Слуцького, Г. Шмідта.

Водночас, за наявної великої кількості слухних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми управління персоналом на підприємстві, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують дослідження і подальшого розвитку також методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом, розробки рекомендацій щодо її підвищення.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у підвищенні ефективності використання людських ресурсів на основі розробки методичного інструментарію оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.

Одним із вирішальних напрямів розвитку національної економіки є підвищення ефективності управління персоналом. Роль цього чинника управління важко переоцінити, так як він сприяє ринково орієнтованому випуску інвестиційних і споживчих товарів, відновленню і розвитку коопераційних зв'язків, стимулює підприємництво, інноваційну активність, а у підсумку забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Ефективне управління персоналом потребує розробки критеріїв і методів оцінки ефективності, розробки регламенту проведення такої оцінки і обробки її результатів. Оскільки критерії ефективності управління персоналом є універсальними для різних підприємств, то, відповідно, і методика оцінки може бути універсальною (заснована на єдиних принципах і застосовна для будь-якого підприємства). У разі визначення ефективності управління персоналом відштовхуватися необхідно, насамперед, від результату діяльності підприємства у цілому. На наш погляд, результат є багатокомпонентним поняттям і включає у себе як мінімум дві складові: економічну і соціальну, тому

при визначенні ефективності необхідно враховувати довгострокові цілі підприємства.

Оскільки персонал підприємства – це його основа, то запропонований методичний підхід до оцінки ефективності має розглядати діяльність персоналу саме як результат функціонування самого підприємства. Успішність діяльності підприємства розглядається об'ємно, як результативний вектор конкурентоспроможності продукції (послуг), конкурентоспроможності самого підприємства та конкурентоспроможності праці персоналу. Тим самим даний методичний підхід задає три напрями оцінки результативності – продуктивний, організаційно-економічний і соціально-економічний [1].

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Оцінка ефективності управління персоналом базується, насамперед, на інформації про працівників: просування у службовій діяльності, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Можна виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція робить акцент на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва [2].

Більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу. Оцінку ефективності управління персоналом Шекшня С. В. пропонує здійснювати у декілька етапів: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка виробничих витрат [3].

Оцінка ефективності системи управління персоналом має служити інструментом, що допомагає керівникові при досягненні цілей, які стоять перед підприємством або його підрозділом. Однак при цьому керівник повинен не тільки добре розбиратися в існуючих методах оцінки, але й вміти вірно вибирати ті методи, які б краще підходили як при прийнятті адміністративних рішень, так і при прийнятті рішень, пов'язаних з розвитком персоналу.

Вибір методів оцінки, які найкраще відповідають поставленим цілям, робочим умовам, потребам і організаційній культурі підприємства – дуже складна задача. Більшість підприємств гостро потребує працівників (керівників, спеціалістів кадрових служб), спроможних успішно все це вирішувати. На жаль, далеко не всі підприємства сьогодні відчули справжню необхідність у введенні системи оцінки, яка б відповідала сучасним вимогам. Найбільш дійовим стимулом до рішучих дій у цій сфері є встановлення таких стратегічних цілей, які вимагають різкого підвищення ефективності роботи всіх категорій персоналу.

На наш погляд, методика оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства повинна включати [4]:

1. Підбір оціночних сутнісних параметрів (критеріїв) для оцінки роботи спеціалістів за категоріями відповідних професій.
2. Визначення зразків ефективних і неефективних видів робочої поведінки.
3. Присвоєння описових характеристик зразкам поведінки за кожним вибраним параметром.
4. Визначення шкальних значень парних порівнянь для кожного параметру усередині оцінюваної моделі і їхньої суми.
5. Аналіз і опис використання парних порівнянь для визначення кількісної значимості критеріїв.
6. Визначення вагових коефіцієнтів значимості і виявлення відносної погрішності у використанні різних шкал оцінки.
7. Розробку і введення бланку (форми) практичного використання моделі з урахуванням того, хто буде оцінювати.
8. Оцінку роботи конкретної особи за категоріями підрозділу.

При розробці методики оцінки ефективності системи управління персоналом необхідно вирішити, на підставі яких критеріїв буде провадитися оцінка.

Критерії – це ті показники, ті характеристики, на підставі яких можна судити про те, які найбільш важливі із них для суті виконуваної роботи та наскільки добре працівник виконує конкретну роботу. Критерії дозволяють оцінити внесок працівника у досягнення цілей підприємства, на їхній підставі підприємство приймає різноманітні адміністративні рішення (використання

ЕКОНОМІКА ПРЕДПРИЯТТІЙ

прибутку, стимулювання, заробітна плата, премії). Критерії, на які спирається система оцінки, пов'язані з тим, хто буде оцінюватися і як передбачається використовувати одержані результати.

У табл. 1 наведені критерії і показники-індикатори, які пропонується використовувати на практиці при проведенні оцінки ефективності системи управління персоналом.

Таблиця 1

Критерії і показники-індикатори оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства [розроблено авторами]

Критерії	Показники-індикатори	Спрямованість показника-індикатора
1. Кількісні критерії	1.1. Продуктивність праці	зростання
	1.2. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у натуральному і вартісному вимірі	зростання
	1.3. Кількість оброблених документів	зростання
	1.4. Кількість укладених контрактів	зростання
	1.5. Кількість звернень за рекламою	зростання
2. Якість роботи	2.1. Кількість помилок (при друкуванні паперів, заповнення відомостей, бланків і інших документів)	зменшення
	2.2. Рівень браку	зменшення
	2.3. Кількість скарг або претензій зі сторони клієнтів	зменшення
	2.4. Вартість неякісного виконання або неприйнятої роботи	зменшення
3. Втрати часу	3.1. Строки виконання роботи	зменшення
	3.2. Число прогулів і невиходів на роботу	зменшення
	3.3. Число запізнень на роботу	зменшення
	3.4. Кількість і частота несанкціонованих перерв	зменшення
4. Плинність кадрів	4.1. Кількість звільнень з ініціативи адміністрації	зменшення
	4.2. Кількість звільнень за власним бажанням	зменшення
	4.3. Стаж роботи для різних груп, що звільняються	зменшення
5. Навчання, розвиток і просування по службі	5.1. Час, що потрібен для досягнення встановлених стандартів виконання роботи	зменшення
	5.2. Число підвищень по службі за визначений період часу	зростання
	5.3. Скільки разів робітник розглядався як кандидат на просування по службі	зростання
	5.4. Час, що витрачається на навчання	зростання
	5.5. Вартість навчання робітників	зростання
	5.6. Кількість робітників, охоплених різними програмами навчання	зростання
6. Індивідуальні особливості працівників	6.1. Особистісні якості	-
	6.2. Особливості робочої поведінки	-
	6.3. Ділові якості	-

Запропонована у табл. 1 система показників-індикаторів може бути доповнена й іншими

показниками в залежності від цілей оцінки та її напрямів.

При оцінюванні ділових якостей, як правило, визначається ступінь прояву у працівника якостей, що характеризують його ставлення до дорученої роботи, таких як самостійність, відповідальність, ініціативність, надійність, наполегливість та ін. Оцінювання робочої поведінки, як правило, покликане визначити, у якій мірі працівнику властиві ті види поведінки, які здатні зробити позитивний внесок у досягнення високих робочих результатів, – поведіння у складних ситуаціях, особливості робочої поведінки при взаємодії з керівниками, колегами, клієнтами.

Оцінка індивідуальних особливостей працівників може зіткнутися з певними проблемами. По-перше, різні люди можуть по-різному інтерпретувати одні й ті самі якості. Наприклад, товариськість одна людина може розцінити як здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, а інша людина як нездатність зосередитися на дорученій роботі. По-друге, той самий список якостей може використовуватися для оцінки людей, що виконують цілком різні види робіт. У результаті може статися така ситуація, що працівник буде оцінюватися на підставі тих якостей, що не мають ніякого відношення до його роботи.

Оцінка робочої поведінки ґрунтується на тому припущенні, що існують ефективні і неефективні види поведінки, що визначають успіх виконання тієї або іншої роботи. Основним показником ефективності або неефективності поведінки є ті результати (бажані або небажані), до яких вона призводить. Наприклад, спеціаліст може бути оцінений по тому, як він спілкується з замовниками, як взаємодіє з іншими спеціалістами і як він організує свою роботу [5].

Розроблювачі спостерігають, описують і класифікують зразки, приклади ефективної і неефективної поведінки, засобів і методів виконання роботи або робочих навичок. Для кожної оцінюваної складової ефективної роботи треба написати якнайбільше відповідних поведінкових проявів (характеристик). Потім ці поведінкові прояви співвідносяться з відповідними показниками ефективності. Для того, щоб відповідні зразки поведінки були включені в шкалу для оцінки даної складової ефективної роботи, повинна бути досягнута згода 60-80 відсотків оцінюючих (експертів, керівників).

Шкали оцінки, для яких даються описові характеристики зразків поведінки, що відповідають кожному пункту шкали, мають ряд переваг. По-перше, ці шкали розробляються при активній участі керівників і спеціалістів, що будуть брати участь у проведенні оцінки. Це збільшує можливість того, що цей метод буде прийнятний. По-друге, поведінкові характеристики, що відповідають тим або іншим показникам ефективності, визначаються на підставі спостереження і реальної роботи виконавців. По-третє, шкали, що оцінюють робочу поведінку персоналу, можна використовувати для забезпечення конкретного зворотного зв'язку, що дозволяє виконавцю одержати інформацію про свою фахову ефективність.

Як результат, на основі оцінки різних параметрів, логіки, опису ефективних і неефективних зразків поведінки експертною комісією приймаються за основу ряд параметрів, що виявляються значимими для даного підприємства.

Присвоєння описових характеристик зразків поведінки за кожним вибраним параметром необхідно мати для того, щоб оцінюючому і тому, кого оцінюють було зрозуміло, яку суть (ефективної і неефективної поведінки) у відношенні до оцінки поведінки вкладено у даному випадку, щоб вони могли знайти порозуміння, згоду, довіру у взаємодії.

Для спрощення цього процесу використовуються описові характеристики зразків поведінки за кожним вибраним параметром з урахуванням відповідних вимог. Перед спеціалістами, що розробляють методи оцінки ефективності системи управління персоналом, постає задача конструювання власних оціночних шкал, які б максимально враховували специфіку підприємства і особливості виконуваних робіт.

Показники оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства повинні бути спрямовані на визначення інфраструктури, що підприємство повинне побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних чинників: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, підприємство повинне інвестувати кошти у підвищення кваліфікації своїх працівників, інформаційні технології, системи і процедури. У системі управління персоналом основними драйверами ефективності можуть бути ступінь задоволення працівників умовами праці, ступінь їх утримання (плинність кадрів), вміння і кваліфікація, продуктивність праці, можливість миттєво одержувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень.

ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

На наш погляд, даний методичний підхід дозволить з достатньою повнотою досліджувати комплекс чинників, що впливають на систему управління персоналом підприємства, осмислено та цілеспрямовано організувати і провести оцінку, системно проаналізувати ситуацію, що склалася на підприємстві, здійснити техніко-економічне обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Розроблена методика оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства у максимальній мірі враховує найважливіші особливості діяльності сучасних підприємств і відповідає вимогам, що висувуються теорією і практикою до рішень у сфері управління персоналом.

Література

1. Щербак Н. О. Формування ефективної системи управління персоналом / Н. О. Щербак // Матеріали ІІ міжвузівської науково-практичної конференції «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегій інноваційного розвитку». – Полтава : ПолтНТУ, 2013. – С. 333-335.
2. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2008. – 288 с.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 296 с.
4. Сагалакова Н. О. Економічна діагностика системи управління персоналом підприємства / Н. О. Сагалакова // Науковий Вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 4 (43). – Ч. 1. – С. 142-146.
5. Ніколаєнко Л. Ф. Моделювання методів оцінки діяльності персоналу / Л. Ф. Ніколаєнко, К. О. Шарапатова, М. А. Ніколаєнко // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія: Технічні науки. – 2005. – № 1-2. – С. 34-40.