

ний. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу більшості підприємств потребує глибоких змін у розробці і реалізації кадрової політики на всіх рівнях, тому необхідно приділяти більше уваги пошуку резервів і чинників економії праці. Ключовим чинником успіху у вирішенні цієї проблеми слід назвати мотивацію високопродуктивної праці персоналу підприємства. Через усе більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили і її зростаючої вартості, на перший план кадрової політики вийшла задача розвитку та максимального використання вже існуючого в організації трудового потенціалу. Пошук шляхів активізації і врахування психологічних особливостей персоналу стають одними з основних факторів підвищення ефективності діяльності підприємств в Україні.

Література

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грیشнова. — 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2002. — 387 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка Навч. Пос.- К.: ЦНЛ, 2005.-352с.

Смачило В.В., Губіна С.В.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсів та резервів, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища. Таким чином, дослідження проблеми оцінки служби персоналу на підприємстві та ефективності управління персоналом має велике значення на сучасному етапі розвитку економічних стосунків.

Під час управління персоналом виникає проблема оцінки ефективності роботи як кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard - BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності та експертами здійснено їх оцінку.

У якості функцій та показників щодо управління персоналом підприємства визначено [1]: реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу підприємства; кількість реалізованих на підприємстві кадрово-соціальних проектів), організація праці персоналу й мотивація (середній рівень заробітної плати; середній рівень компенсаційних, соціальних ви-

плат; відхилення середньооблікової чисельності від планової; продуктивність праці; відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану)), забезпеченість потреби в персоналі (рейтинг підприємства як роботодавця; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; середній рівень витрат на найм одного працівника), управління складом співробітників (середній вік співробітників; рівень освіти посадових осіб підприємства; середній стаж роботи посадових осіб підприємства; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт обігу за прийомом; коефіцієнт обігу за звільненням; коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів; коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу), адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі стажем менше 3 років), розвиток персоналу (відсоток співробітників включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв; відсоток, що звільнилися із числа кадрового резерву; відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву; частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції тощо), оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику), навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання; середній обсяг витрат на розвиток однієї людини), розвиток корпоративної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року).

Пропонується така послідовність формування інтегрального показника, який би оцінював ефективність управління персоналом кадровою службою, що наведено на рис 1.

Як бачимо з наведеної методики, існує необхідність використання експертного методу, бо кожний з показників визначається різними одиницями виміру, тобто існують одиниці виміру, що не можна порівнювати, і тому необхідно їх привести до загального виду, яким є єдина шкала, що запропонована автором. В ній використовується п'ятибальна шкала, яка зводиться до середнього значення шляхом визначення середньої арифметичної. У якості експертів виступили працівники, що обіймають керівні посади на підприємствах та працівники кадрових служб. Застосування методу переваг до визначених функцій дозволило обґрунтувати їх значущість в інтегрованому показнику оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою. Кожному з експертів було представлено обґрунтовані функції, показники, що визначені за функціями та запропоновано за 9-ти бальною шкалою провести ранжування. Узагальнені результати ранжування наведено в табл. 1.

Потім визначені вага та коефіцієнт вагомості кожної функції. При таких

даних рангової оцінки показник ваги (w_{ik}) кожної i -ої складової, яка була визначена k -им експертом, розраховується за формулою

$$w_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}}$$

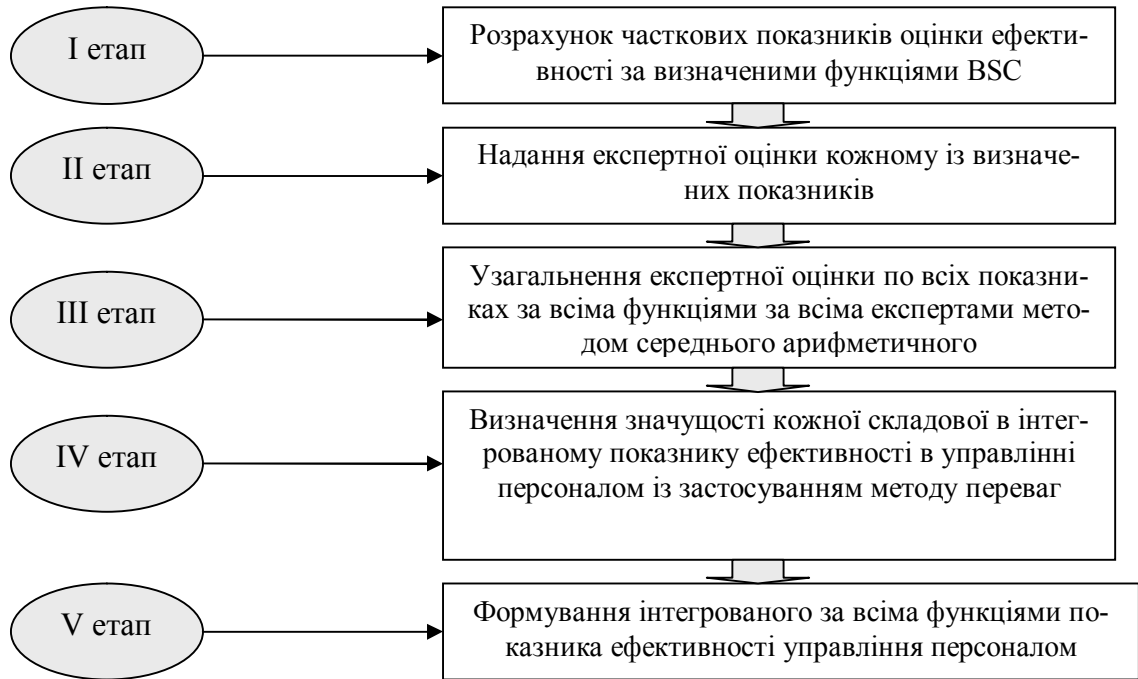


Рисунок 1 - Етапи здійснення оцінки ефективності управління персоналу кадровою службою на основі визначених функцій BSC

де w_{ik} - показник ваги відповідної функції; M_{ik} - номер і-ої ваги функції, що був визначений k-им експертом; N – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Таблиця 1 Результати ранжування функцій експертами

Експерти Функції (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Реалізація політики управління персоналом	6	5	7	6	7	9	8	6	6	5
2) Організація праці персоналу й мотивація	7	6	7	8	9	7	8	6	6	9
3) Забезпеченість потреби в персоналі	7	7	7	6	6	8	6	8	6	8
4) Управління складом співробітників	6	5	8	5	5	5	6	8	9	5
5) Адаптація персоналу	6	5	6	4	5	4	4	5	6	7
6) Розвиток персоналу	6	6	8	5	6	5	8	7	8	6
7) Оцінка персоналу	5	6	6	9	8	5	4	7	7	5
8) Навчання персоналу	6	4	8	5	4	6	9	8	7	6
9) Розвиток корпоративної культури	4	4	6	5	5	7	6	5	5	4
Сума балів	53	48	63	53	55	56	59	60	60	55

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою

$$w_i = \frac{\sum_{i=1}^n w_{ik}}{N}$$

де w_i - коефіцієнт вагомості i -ої функції; w_{ik} - чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k – м експертом; N – кількість експертів, які брали участь у експертизі. Результати оцінки згруповано в табл. 2.

Таким чином, на основі використання методу переваг було розраховано коефіцієнти вагомості для кожної функції, за якими проведено оцінку ефективності управління персоналом кадровою службою підприємства.

Узагальнюючий вид інтегрованого показника ефективності ($E_{заг}$) має такий вид:

$$E_{заг} = w_1 \times F_1 + w_2 \times F_2 + w_3 \times F_3 + w_4 \times F_4 + w_5 \times F_5 + w_6 \times F_6 + w_7 \times F_7 + w_8 \times F_8 + w_9 \times F_9$$

Із врахуванням розрахованих величин значущості він набуває такого виду:

$$E_{заг} = 0,116 \times F_1 + 0,131 \times F_2 + 0,123 \times F_3 + 0,109 \times F_4 + 0,093 \times F_5 + 0,115 \times F_6 + 0,111 \times F_7 + 0,111 \times F_8 + 0,091 \times F_9$$

Виходячи з проведеної експертами оцінки, інтегральний (загальний) показник ефективності управління персоналом становить:

$$E_{заг} = 0,116 \times 3,5 + 0,131 \times 1,8 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 3,5 + 0,093 \times 4 + 0,115 \times 3,25 + 0,111 \times 4 + 0,111 \times 3,5 + 0,091 \times 2,5 = 3,4441;$$

Таблиця 2 - Результати експертної оцінки респондентами функцій

Експерти \ Функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X ср
Реалізація політики управління персоналом	0,1132	0,1042	0,1111	0,1132	0,1273	0,1607	0,1356	0,1000	0,1000	0,0909	0,116
Організація праці персоналу й мотивація	0,1321	0,1250	0,1111	0,1509	0,1636	0,1250	0,1356	0,1000	0,1000	0,1636	0,131
Забезпеченість потреби в персоналі	0,1321	0,1458	0,1111	0,1132	0,1091	0,1429	0,1017	0,1333	0,1000	0,1455	0,123
Управління складом співробітників	0,1132	0,1042	0,1270	0,0943	0,0909	0,0893	0,1017	0,1333	0,1500	0,0909	0,109
Адаптація персоналу	0,1132	0,1042	0,0952	0,0755	0,0909	0,0714	0,0678	0,0833	0,1000	0,1273	0,093
Розвиток персоналу	0,1132	0,1250	0,1270	0,0943	0,1091	0,0893	0,1356	0,1167	0,1333	0,1091	0,115
Оцінка персоналу	0,0943	0,1250	0,0952	0,1698	0,1455	0,0893	0,0678	0,1167	0,1167	0,0909	0,111
Навчання персоналу	0,1132	0,0833	0,1270	0,0943	0,0727	0,1071	0,1525	0,1333	0,1167	0,1091	0,111

Розвиток корпоративної культури	0,0755	0,0833	0,0952	0,0943	0,0909	0,1250	0,1017	0,0833	0,0833	0,0727	0,091
Сума набраних балів	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Максимальне значення інтегрального показника становитиме:

$$E_{\text{макс}} = 0,116 \times 5 + 0,131 \times 5 + 0,123 \times 5 + 0,109 \times 5 + 0,093 \times 5 + 0,115 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,111 \times 5 + 0,091 \times 5 = 5.$$

Відхилення розрахованого рівня ефективності від максимального можливого складає 31,11%, що свідчить про наявність недоліків в управлінні персоналом, що потребує розробки програми удосконалення за тими складовими, які мають найменше значення в порівнянні з максимальною оцінкою в 5 балів.

Література

1. Видимый результат или Система сбалансированных показателей для службы персонала [Електрон. ресурс] / Е.В.Петров, А.А.Югов, О.В.Гурина // Библиотека ИНТАЛЕВ - режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/

Суворов Ю.О.

СУЧАСНЕ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Умови кризової ринкової економіки, що склалися на сьогодні в Україні, зумовили потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення, в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не так на організаційні методи, як на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методик оцінки персоналу. Треба чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи управління тощо.

На протязі двадцяти років Україна повинна була стати досить сильною економічною державою, але проблеми, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру не дали змоги зробити і крок вперед. Настав момент, коли вихід – це рішучий запроваджений довгостроковий стратегічний план, реалізація якого насамперед буде відбуватися на підприємствах. Господарському керівнику, менеджеру необхідно вміти зараз управляти не тільки наявними ресурсами, намагатися підвищувати продуктивність працівників, але й знати та впроваджувати різні методики по оцінці ефективності даних ресурсів, у першу чергу персоналу фірми.