

**Висновки.** Отже, неабиякий вплив на мотивацію та ефективність використання персоналу підприємств має рівень заробітної плати, її структура, послідовне підвищення рівня заробітної плати поряд з підвищенням результативності у діяльності персоналу. За допомогою премій, надбавок та інших виплат підприємство може мотивувати персонал до високопродуктивної виробничої діяльності. Головне правильно визначити фактори та критерії мотивації, а також встановити взаємозв'язки між показниками, які відображають результативність діяльності, та показниками мотивації.

Проаналізувавши зарплатоємність продукції, слід зазначити, що зменшення її відбулося на більшості машинобудівних підприємств. Це говорить про неприпустимість, в період кризи та подальшого розвитку інфляційних процесів, такого стану на машинобудівних підприємствах і поглиблення відчуження персоналу від високопродуктивної праці як єдиного джерела виживання в нинішніх умовах.

Як показує проведене дослідження робочий час на всіх без винятку досліджуваних машинобудівних підприємствах використовується неефективно, втрати робочого часу більші допустимих. Отже, при використанні ефективної мотивації існують реальні шанси збільшення випуску промислової продукції у 1,5–2 разів. Продуктивність праці персоналу теж повинна бути більшою, а її темпи мають перевищувати темпи зростання заробітної плати, що на більшості підприємств не дотримується і негативно впливає на мотиваційні та інфляційні процеси.

У подальших дослідженнях, для створення мотиваційного механізму ефективного управління персоналом вкрай необхідно враховувати дані, отримані в результаті проведеного аналізу, здійснити зовнішній стимуляційний вплив на активізацію персоналу через покращання факторно-критеріальних характеристик діяльності машинобудівних підприємств.

### Література

1. Трусова Л. И. Экономика машиностроительного производства / Трусова Л. И. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 70 с.
2. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57–63.
3. Ершова С. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий / Ершова С. А. – СПб. : СПбГАСУ, 2007. – 155 с.

Надійшла 06.03.2011

УДК 331.108

О. В. ЛИТВИН

Полтавський університет економіки і торгівлі

## МЕХАНІЗМИ ПОБУДОВИ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті розглянуто основні принципи, що впливають на ефективність управління персоналом. Досліджено основні характеристики та механізми побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом. Розроблено методику для оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом.*

*In article there are considered the main principles which influence a management efficiency of the personnel. The basic characteristics and mechanisms of construction of an estimation of a social and economic management efficiency of the personnel are investigated. The technique for an estimation of a social and economic management efficiency of the personnel is developed.*

*Ключові слова: управління персоналом, соціально-економічна ефективність.*

**Вступ.** Оцінка ефективності системи управління персоналом характеризує здатність управлінні персоналом безпосередньо впливати на діяльність того чи іншого підрозділу і організації в цілому. Призначення оцінки – це цілеспрямований вплив організаційними, економічними, інформаційними, технологічними і функціональними мірами на гармонійний розвиток і підвищення якості соціальної системи – системи управління персоналом. Метою оцінки є виявлення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і досягнення високих кінцевих результатів діяльності організації на основі підвищення ефективності управління персоналом.

**Основний розділ.** Вивченню проблем, пов'язаних з визначенням ефективності управління персоналом, форм і методів оцінки систем організації, практичною реалізацією їх теоретичних положень у промисловості і торгівлі, присвятили свої роботи багато вчених: І. Ансофф, В.А. Дятлом, Р.В. Веснин, В.Ф. Єгоров, А.П. Єгоршин, П. Дойль, П. Друккер, В.В. Травин, Ю.Г. Одегов, С.В. Шешкня Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, А.І. Кочеткова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкіна, В.И. Шкатулла, Г.В. Щокіна та інші. Ними досліджені і вирішені багато прикладних проблем з управління персоналом, але в більшості досліджень немає достатньо послідовного комплексного вивчення ефективності управління персоналом з точки зору системного підходу, або присутні

теоретичний опис, та нема результатів практичної реалізації методик оцінки.

На сучасному етапі оцінка ефективності управління персоналом потребує використання всіх наукових підходів, їх узагальнення та комбінування. На жаль, сьогодні, для більшості організацій характерним є або ігнорування системи управління персоналом, або оцінка ефективності управління персоналом проводиться, як правило, за допомогою спеціально створених для цього показників (плинність кадрів, рівень заробітної плати та інше). Розповсюдженою є думка, що спеціалісти з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності, і практично не здійснюють на неї ніякого впливу, а їх діяльність часто зводиться до виконання функцій відділу кадрів.

Найбільш узагальненою є думка В.І. Бовикіна про те, що система управління персоналом буде ефективною лише за умови, що в будь-яких виробничих ситуаціях вона дозволить керівникам максимально ефективно управляти кожним працівником організації [1, с. 129].

Для ефективної роботи системи управління персоналом слід враховувати проблеми розвитку організації, зміну її цілей, виникнення нових проблем. Ефективність системи управління є результатом балансування між цілями організації і цілями її робітників. Рішення цього протиріччя можливе при правильному (ефективному) підході до функціонування системи управління персоналом, при відповідності її цілей, структури і функцій цілям, структурі і вимогам всієї організації в цілому. Виходячи з цього уявлення про характер, особливості і необхідність організаційних змін в системі управління персоналом ефективною є та система управління персоналом, діяльність якої відображає цільову, організаційну, функціональну і соціальну характеристики управління персоналом.

З точки зору цільової характеристики, управління персоналом розглядається як направлена діяльність працівників підрозділів системи управління персоналом, лінійних і функціональних керівників на досягнення поставлених цілей. Практична реалізація цілей можлива при узгодженій єдності і взаємодії спеціалістів з управління персоналом і керівництва організації.

Організаційна характеристика ефективності управління персоналом має на увазі відповідність її структури організаційній структурі підприємства по чисельності, формам і методам роботи з персоналом.

Функціональна характеристика припускає інтеграцію і єдність функціональних зв'язків не лише всередині системи управління персоналом, а і між системою управління персоналом і системою управління організацією, щоб уникнути дублювання функцій і взаємовиключних дій, які змінюють зміст і характер функціональних і лінійних відносин.

Соціальна характеристика системи управління персоналом характеризується дотриманням норм трудового законодавства, створенням і впровадженням соціальних програм і т.п.

Аналіз характеристик системи управління персоналом дозволяє зробити висновок про важливість оцінки її ефективності, що підтверджує необхідність розробки такої системи оцінки персоналу, яка буде функціонувати самостійно відносно системи управління персоналом, але і в тісному взаємозв'язку з нею.

Для цього слід навести порівняльні характеристики різних аспектів оцінки управління персоналом [2, с. 393].

Таблиця 1

**Порівняльні характеристики різних аспектів оцінки управління персоналом**

	Оцінка як функція	Оцінка як процес	Оцінка як результат
Ціль	Забезпечення методологічної єдності системи управління персоналом. Інформаційне забезпечення повної і якісної інформації при прийнятті рішень по персоналу на будь-якому рівні управління.	Організація і здійснення порівняння нормативних характеристик з фактичним рівнем розвитку предмета і показників оцінки	Наведення порівняльних кількісних і якісних результатів про стан і розвиток професійно-важливих якостей персоналу організації
Особливості	Багатоступеневість, комплексність і системність оцінки	Планування, організація, проведення у відповідності з локальними і загальними цілями оцінки	Труднощі у визначенні шкали оцінки, вимірювані і співставлення різних показників
Форми прояву	Формування повного банку даних про кількісні і якісні характеристики персоналу, їх трудової поведінки і потенціалу	Методологія і методика проведення оцінки. Етапи, процедури і інструментарій об'єкту і суб'єкту оцінки	Кількісні і якісні показники, що характеризують об'єкт що оцінюється загалом і його окремі сторони

Тобто оцінка ефективності системи управління персоналом потребує побудови такої методики, яка б розглядалась як абстрактна модель окремих функцій, властивостей, що мають різну ступінь складності. Завдяки абстрактному характеру, вона може використовуватися для оцінки функціонування різноманітних систем управління персоналом на підприємствах різних форм власності. Ціль методики – з'ясувати, чи можливо досягнення поставлених цілей організації при наявній системі управління персоналом, за допомогою досягнення принципів ефективності.

Принципи організації – основні положення, висхідні пункти у визначенні будь-якої теорії, вчення, науки, світогляду, організації; керівна ідея, основне правило діяльності; внутрішня переконаність людини, що визначає відношення до дійсності; норми поведінки і діяльності, основне влаштування будь-чого [3, 163].

Основні принципи управління персоналом:

- об'єктивне врахування конкретних умов виробництва;
- активізуюча і направляюча роль представницьких органів влади, суспільних організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;
- гуманістична постановка і формулювання глобальних цілей;
- вибір головного напрямку діяльності (ранжування цілей і задач) у середовищі дезорганізованих факторів і постійно змінюючих обмежень;
- повнота постановки і єдності цілей (дотримання системних постулатів) у сполученні з найбільш благоприємними способами їх досягнення;
- підпорядкування організаційної форми цілям і задачам організуючої системи;
- забезпечення сумісних узгоджених дій виробничих сил, партнерів, клієнтів;
- неодмінна участь і врахування побажань працівників з метою мобілізації їх соціальної активності в процесі організації;
- сполучення колегіальності у прийнятті рішень щодо загальних (системних) питань з індивідуальною відповідальністю за їх реалізацію;
- підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи.

У розробленій методиці «Комплексна оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом» всі показники відповідають функціям, за які відповідають структурні підрозділи служби персоналу.

Таблиця 2

**Комплексна оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом**

Ключові фактори	Показники ефективності	Шляхи вдосконалення
<i>1. Реалізація політики управління персоналом (відповідальний - дирекція по персоналу).</i>		
Ключовим фактором успіху вважається вдосконалення системи управління персоналом. Вона забезпечується за рахунок впроваджені кадрової політики, що представляє собою комплекс заходів, націлених на рішення кадрових проблем і формування колективу, який здатен адекватно реагувати на вимоги ринку що змінюється і забезпечити ефективне функціонування організації. В якості вихідних елементів формування і реалізації кадрової політики виділяють п'ять основних напрямків: стандартизація процесів управління персоналом, підбор, адаптація, розвиток, мотивація.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація численності співробітників, що проводиться з метою вдосконалення організаційно-функціональної структури підприємства, зменшення кількості робітників і підвищення долі кваліфікованої праці;</li> <li>- впровадження положення про роботу з співробітниками, що мають високий потенціал, з метою їх виявлення і розвитку, а також планомірної підготовки і закріплення на підприємстві кваліфікованих кадрів;</li> <li>- сформувати на підприємстві корпоративного кадрового резерву з найбільш перспективних співробітників;</li> <li>- навчання менеджерів за програмою підготовки управлінських кадрів з метою забезпечення підприємства спеціалістами в області керівництва і організації виробництва;</li> </ul>	Вдосконалення системи управління персоналом полягає в регулярному проведенні досліджень задоволеності внутрішніх споживачів роботою служби. Для цього розробляють анкетний опитувальник для менеджерів з метою виявлення найбільш актуальних проблем в даній області і прийнятті своєчасних заходів з їх усунення. Зміст анкет може змінюватися залежно від характеру поставлених задач.
<i>2. Організація праці персоналу і мотивація (відповідальний - відділ організації праці і заробітної плати).</i>		
Забезпечення високої ефективності виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- середній рівень заробітної плати по категоріям. Він повинен бути конкурентоздатним, що підтверджується плинністю кадрів;</li> <li>- середній рівень виплат по компенсаціях і соціальних пільгах;</li> <li>- відхилення середньоспискової чисельності</li> </ul>	Вдосконалення системи організації праці і мотивації припускає забезпечення конкурентного рівня оплати праці, а також проведення моніторингу і

Ключові фактори	Показники ефективності	Шляхи вдосконалення
	Показники ефективності персоналу від планової; - відхилення фонду оплати праці від бюджету; - продуктивність праці (грн./люд.).	Прогнозування необхідної чисельності кадрів на організації. Для цього щоденно враховуються співробітники, прийняті на роботу (в тому числі, зовнішні сумісники) і звільнені, переведені на інше місце, ті що пішли у декретну відпустку (вийшли з неї). Розрахунок і прогнозування в даному випадку здійснюється з врахуванням впливу попереднього місяця на звітний. Забезпечення конкурентного рівня оплати праці досягається організацією системи матеріального стимулювання за основним показником результатів роботи.
<b>3. Забезпечення потреб в персоналі (відповідальний – відділ підбору і адаптації персоналу).</b>		
Своєчасне покриття потреби в персоналі необхідної якості і зниження фінансових витрат на залучення співробітників	- рейтинг привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці; - процент внутрішнього заповнення вакансій; - процент співробітників, прийнятих у відповідність з заявками керівництва структурних підрозділів; - середні витрати на найм одного робітника.	- регулярний аналіз стану ринку праці в місті; - планування потреб в персоналі на основі заявок у відповідність з планами розвитку організації; - оцінка можливостей внутрішнього і зовнішнього джерел кадрів.
<b>4. Управління складом співробітників (відповідальний - відділ підбору і адаптації персоналу).</b>		
Підтримання якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівне	- середній вік співробітників; - освітній рівень; - середній стаж роботи; - коефіцієнт плинності (по категоріях персоналу) – відношення звільнених за особистим бажанням чи за порушення трудової дисципліни до середньоспискового числу робітників, який розраховується за формулою: $K_{\text{текуч.}} = \frac{Чув.с.ж. + Чув.нар.дисц.}{Чср.спис.} * 100\%$ де Кплин. – коефіцієнт плинності, Чув.с.ж. – число звільнених за особистим бажанням, чол., Чув.нар.дисц. – число звільнених за порушення трудової дисципліни, чол., Чср.спис. – середньоспискова чисельність за період, чол.; - коефіцієнт обороту по прийому, який розраховується за формулою: $K_{\text{об.пр.}} = \frac{Чприн.}{Чср.спис.} * 100\%$ де Коб.пр – коефіцієнт обороту по прийому, Чприн. – число прийнятих за період, чол., Чср.спис. – середньоспискова чисельність за період, чол.;	- планування звільнень що намічаються; - визначення мотиваційної структури плинності кадрів (робітники заповнюють анкети, в яких вказують причини звільнення, з ними проводиться підсумкова співбесіда; отримані дані систематизуються і аналізуються; на їх основі плануються заходи з управління плинністю персоналу); - оцінка структури персоналу (стаж, освіта, стать, вік) у динаміці (з врахуванням прийомів, переведів, звільнень); - розробка системи заходів, направлених на омолодження кадрового складу. На вона включає наступні направлення: матеріальне стимулювання

Ключові фактори	Показники ефективності	Шляхи вдосконалення
	<p>- коефіцієнт обороту по звільненню, який розраховується за формулою:</p> $K_{об.ув.} = \frac{Ч_{увол.}}{Ч_{ср.числ.}} * 100\%$ <p>де Коб.ув. – коефіцієнт обороту по звільненню, Чувол. – число звільнених за період, чол., Чср.числ. – середньоспискова чисельність за період, чол.;</p> <p>- коефіцієнт постійності кадрів за певний період – відношення різниці між числом співробітників на начало періоду і кількістю звільнених за цей строк до середньоспискової чисельності, який розраховується за формулою:</p> $K_{пост.} = \frac{С_{списочн.числ.} - Ч_{увол.}}{Ч_{ср.числ.}} * 100\%$ <p>де Кпост. – коефіцієнт постійності кадрів, Ссписочн.числ. – спискова чисельність на початок періоду, чол., Чувол. – число звільнених за період, чол., Чср.числ. – середньоспискова чисельність за цей період, чол.</p>	старших робітників к уходу на пенсію, залучення молодих спеціалістів (перевага надається найбільш підготовленим випускникам середніх спеціальних і вищих навчальних закладів), закріплення їх на підприємстві.
<i>5. Адаптація персоналу (відповідальний - відділ підбору і адаптації персоналу).</i>		
<p>- підвищення продуктивності праці за рахунок швидкої і безболісної інтеграції співробітників в трудовий колектив;</p> <p>- створення благоприємного соціально-психологічного клімату.</p>	<p>- процент звільнених робітників зі стажем менше 3 років;</p> <p>- процент співробітників, задоволених соціальними програмами, що проводяться</p>	Розробка ефективної системи соціально-психологічної і професійної адаптації, а також бази для формування інституту наставництва. При прийомі нового співробітника за ним закріплюється наставник, задачами якого є: допомога в освоєні і виконанні професійних обов'язків; створення умов для розвитку творчого потенціалу; ознайомлення з традиціями підприємства, основами корпоративної культури.
<i>6. Розвиток персоналу (відповідальний – відділ планування розвитку персоналу).</i>		
Формування колективу висококваліфікованих співробітників, здатних досягти цілей організації.	<p>- процент співробітників, що включені в оперативний і стратегічний кадровий резерв (в ідеалі їх кількість повинна відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню резервом);</p> <p>- процент звільнених з числа кадрового резерву (в ідеалі – нульовий, т. я. підготовка резервістів пов'язана з значними фінансовими витратами, відповідно, їх звільнення тягне матеріальні і часові втрати);</p> <p>- процент призначень співробітників з числа кадрового резерву;</p> <p>- процент плінності кадрів серед робітників з високим потенціалом;</p> <p>- доля тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції (чим вона більше, тим краще, т. я. це дозволяє вдосконалювати технології продажу).</p> <p>- кількість співробітників з індивідуальними кар'єрограмами.</p>	<p>- створення умов для кар'єрного просування і професійного розвитку;</p> <p>- розробити методик з управління плінністю кадрів;</p> <p>- скласти індивідуальні плани кар'єрного росту для співробітників;</p> <p>- впровадити практику матеріального стимулювання робітників з високим потенціалом за досягнення поставлених цілей.</p>
<i>7. Оцінка персоналу</i>		
Підтримання складу	- процент спеціалістів, що пройшли атестацію;	- індивідуальне

Ключові фактори	Показники ефективності	Шляхи вдосконалення
кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	- кількість робітників, які пройшли психофізіологічну діагностику (по категоріях). Її метою є аналіз відповідності особистих і професійних якостей співробітників вимогам посади і умовам праці. Діагностика використовується для оцінки кандидата на заміщення вакантної посади, а також його потенціалу для включення в кадровий резерв.	консультування керівників і спеціалістів по результатах психодіагностики; - порівнювати результати атестації персоналу; - оперативно представляти інформацію для прийняття управлінських рішень.
<i>8. Навчання персоналу</i>		
Підтримання кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	- процент тих, хто пройшли навчання (по видам курсів); - середній об'єм витрат на розвиток однієї людини (за категоріями).	Аналіз відповідності фактично засвоєних співробітником знань вимогам посади і забезпечення постійного і своєчасного навчання персоналу. Це досягається за допомогою каталогу кваліфікацій, що потрібні. Він складений у відповідність з положеннями нормативних документів.
<i>9. Розвиток корпоративної культури</i>		
Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах	- рівень задоволеності станом організаційної культури. - коефіцієнт стабільності кадрів – відношення долі персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загального числа співробітників: $K_{\text{стаб.кадр.}} = \frac{Ч_{\text{со.стаж}}}{С_{\text{спис.числ.}}} * 100\%$ де $K_{\text{стаб.кадр.}}$ – коефіцієнт стабільності; $С_{\text{спис.числ.}}$ – спискова чисельність персоналу на початок періоду, чол.; $Ч_{\text{со.стаж.}}$ – число робітників зі стажем від 5 років і більше, чол.	

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновки:

- ефективність управління персоналом має бути виражена через соціально-економічну ефективність управління персоналом;
- ефективність управління в повинна відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей управління персоналом на підприємстві;
- комплексна оцінка економічної ефективності системи управління персоналом являє собою характеристику, що отримана в результаті комплексного дослідження, тобто аналізу сукупності параметрів, що відображають всі аспекти управління персоналом.

### Література

1. Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В. И. Бовыкин. – М. : «Изд-во Эконимика», 1997. – 129 с.
2. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация / Половинко В. С. – М. : Информ – Знание, 2002. – 393 с.
3. Воронкова В. Г. Управление людскими ресурсами: философские основы : [навч. посіб.] / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О.М. Попов ; [під ред В. Г. Воронкової]. – К. : Професіонал, 2006. – 163 с.

Надійшла 12.03.2011