**Тема 5\_ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.**

У загальному розумінні ефективність означає результативність процесів, дій тощо. Її визначають як відношення ефекту, результату до витрат, що його забезпечили.

Ефективність управління оцінюється ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати діяльності виробничо-господарської організації, вийти на якісні характеристики цього виду управління.

**5.1. Сутність ефективності управління,**

**критерії і методи її оцінювання.**

При оцінюванні ефективності управлінської діяльності важливим є розуміння поняття «ефект» (лат. effectivus- виконання, дія) – результат, порядок певних дій. В економічній літературі існують такі підходи до розуміння ефекту управлінської діяльності:

1) ефект управління виражається показниками результативності діяльності організації загалом;

2) із загального ефекту діяльності організації можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки функціонуванню системи управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління (менеджменту);

3) процес управління охоплює взаємопов'язані етапи і операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління і його окремих ланок.

Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є втілені у рішеннях, планах узагальнення, ідеї, концепції. Кінцеві (узагальнюючі) результати управління є тотожними кінцевими результатами керованого об'єкта (підприємства, галузі, регіону, національної економіки).

Більшість дослідників вважають, що ефект управління виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах функціонування системи управління та її складових.

В умовах ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської й управлінської діяльності є прибуток. Отже, завданням управління є оптимізація елементів, з яких складається прибуток відповідно до його типової моделі:

*П* = , (5.1)

де *П-* прибуток організації;

*Рt -* ціна одиниці продукції;

*Qt*- кількість проданих одиниць продукції;

n- загальна кількість реалізованої продукції;

*fі*- ціна одиниці і-го чинника виробництва;

*хі*- загальна кількість і-го чинника виробництва, що використовується у виробничому процесі;

*m*- сума чинників виробництва;

*FC*- фіксовані платежі;

*Rt*- середня ставка відсотків, які організація виплачує за кредити;

*Bt-* загальна сума отриманих кредитів;

Т- ставка корпоративного податку.

Критерієм ефективності управління (системи управління) є ступінь відповідності її фактичним параметрам стандартизованим вимогам до неї. Йдеться про такі загальносистемні критерії, як цілеспрямованість, зв'язаність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку. При цьому береться до уваги не тільки кількісний (економічний), а й соціальний ефект, який виражається в якісних показниках діяльності системи управління.

Універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням:

 = , (5.2)

де  - коефіцієнт ефективності;

*Е -* ефект;

*В*- витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Ця формула дає змогу з'ясувати частку ефекту, яка припадає на одиницю затраченого ресурсу. Тому при дослідженні показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати вартісний вимір.

За неможливості сконтруювати єдиний узагальнюючий показник ефективності управління послуговуються системою кількісних і якісних показників.До кількісних належать трудові, фінансові показники, економія часу працівників управління; до якісних – науково-технічний рівень процесів управління, кваліфікації працівників управління, рівень обгрунтованості управлінських рішень, культура управління; надійність (безвідмовність) системи управління; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі управління; своєчасність виконання функцій, операцій і процедур; умови праці управлінського персоналу.

Отже, при оцінюванні управління послуговуються такими групами показників:

1) показники економічної ефективності організації загалом. Таким показником є співвідношення між економічним ефектом її діяльності і затратами ресурсів на досягнення цього ефекту, тобто індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал.

Розраховують його на основі акціонерного капіталу підприємства і на т.зв.економічній основі. Розрахунок показника ефективності капіталу здійснюють за формулою:

 = , (5.3)

де  - показник ефективності управління;

*БП*- балансовий прибуток;

*АК*- вартість акціонерного капіталу;

*ФР*- фінансові резерви;

*Пн-* нерозподілений прибуток.

При розрахунку показника ефективності на економічній основі послуговуються такою формулою:

 = , (5.4)

де *УП*- умовно чистий прибуток;

*ДП*- заборгованіст за довготерміновими кредитами;

*КП*- заборгованість за короткотерміновими кредитами;

*ОД*- овердрафт.

В обох випадках знаменник дробу виражається сумою активів підприємства: у першому – він складається з вартості основного і оборотного капіталу за винятком всіх видів позичених коштів; у другому – з основного і оборотного капіталу за винятком тільки заборгованості на поточних рахунках;

2) показники ефективності процесів управління. Сукупність цих показників відображає складність внутрішніх відносин та зв'язків у керуючій системі, між нею і керованою системою, між нею і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна забезпечувати об'єктивну оцінку ефективності процесів управління загалом та ефективності функціонування її частин. Як правило, таку систему показників конструюють на певній нормативній або порівняльній основі;

3) показники ефективності праці управлінських працівників. Їх розраховують шляхом порівняння ефектів у грошовому і кількісному вимірах із витратами часу, матеріалів і коштів.

Поєднання показників економічної і соціальної ефективності організації, ефективності процесів управління і ефективності управлінської праці забезпечує керівництво організації потужним інструментарієм для оцінювання минулої і поточної ефективності системи управління, моделювання діяльності щодо підвищення її у майбутньому.

**5.2. Оцінювання ефективності діяльності**

**служби персоналу організації**

Діяльність служби персоналу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності персоналу організації. Однак функціонування служби персоналу має свою специфіку, яка виражається у відповідних показниках ефективності її діяльності.

Ефективне управління завжди ситуаційне, а основне положення ситуаційного підходу полягає у створенні середовища, в якому люди мають змогу працювати спільно у групах, здатних досягти мети. Створення такого середовища є головним завданням служби персоналу організації. Тому ефективність її діяльності вимірюється системою показників, які відображають понесені затрати й отримані ефекти при виконанні нею функцій, її структурними підрозділами і працівниками.

Основними функціями служби персоналу, як відомо, є кадрове планування, організування набору і відбору працівників, адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження, оцінювання й атестування працівників, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільненням персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством в організації.

**Оцінювання ефективності кадрового планування.** Для цього слід порівняти плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період. Для визначення цього показника придатна така формула:

 =  (у відсотках  = \*100), (5.5)

де  - показник ефективності кадрового планування;

*Пф*- фактичне значення показника;

*Пn*- планове значення показника.

Чим ближчий цей показник до одиниці, тим ефективнішим є кадрове планування.

*Оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників.*Здійснюють його на основі фактичних і планових показників за формулою (5.5). Крім цих показників, доцільно розраховувати витрати на організування добробуту працівників, втрати, зумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників, втрати від браку новоприйнятих працівників.

*Витрати на добір працівників визначаються за формулою:*

 = , (5.6)

де  - витрати на організування добробуту працівників;

 - загальні фактичні витрати на проведення добору працівників;

*μ* – коефіцієнт плинності працівників;

*βчис* – коефіцієнт зміни чисельності працівників – відношення чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду.

Для втановлення витрат, зумовлених недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих робітників, користуються формулою:

 = , (5.7)

де *Nпр* – втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих працівників;

*Кп*- чисельність вибулих з організації робітників;

*Вta*- середньоденний виробіток робітників;

- помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації нових робітників;

*t*- кількість днів у відповідному періоді.

Втрати від браку у новоприйнятих працівників визначаються за формулою:

 = , (5.8)

де  – витрати від браку у новачків;

*Nбр.заг*- загальні витрати від браку;

*l*- частка втрат від браку в осіб, які пропрацювали менше року.

Про якість роботи служби персоналу з комплектування штату працівників організації свідчить коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи:

 = 1-, (5.9)

де  – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт;

 - наявна чисельність працівників і-ї професії (спеціальності),осіб;

*Рі-* необхідна чисельність працівників і-ї професії(спеціальності),осіб;

*m*- кількість наявниз або потрібних професій.

***Оцінювання ефективності адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження*.** З цією метою динаміку цих витрат порівнюють із динамікою основних показників діяльності організації за певний період: обсягів продажів, виробництва, прибутків, виробничих витрат. Особливе значення при цьому має аналіз винагородження: динаміки частки заробітної плати у всіх витратах на утримання персоналу, відхилення фактичного фонду оплати праці від планового (базового) за рахунок зміни чисельності працівників і середньої заробітної плати. Ці показники доцільно розраховувати в абсолютному і відносному вираженні.

Вплив змін чисельності працівників на фонд оплати праці розраховують за формулою (5.10), а середньої заробітної плати – за формулою (5.11):

 (5.10)

 (5.11)

де  – приріст (зменьшення) фонду оплати праці внаслідок змін чисельності працівників організації;

 – приріст (зменьшення) фонду оплати праці внаслідок змін середньої заробітної плати працівників організації;

*zo* - середня заробітна плата у базовому періоді або відповідно до плану;

*z1* – фактична середня заробітна плата;

*dr1* - фактичні частки працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників;

*dr0* – планові (базисні) частки працівників кожної категорії в загальній чисельності працівників.

Для всебічного аналізу цього фактора важливо розрахувати коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення заробітної плати:

, (5.12)

де *∑q1 :∑F1* i *∑q0:∑F0* - віддача від оплати праці у звітному і плановому (базисному) періодах, яка характеризує вартість виробленої продукції в розрахунках на 1 грн. фонду оплати праці.

Крім того, на основі порівняння темпів приросту продуктивності і оплати праці розраховують коефіцієнт еластичності, який відображає, наскільки змінилася продуктивність праці під впливом її оплати:

, (5.13)

де  – темп приросту продуктивності праці;

 – темп приросту оплати праці.

***Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу.*** Діяльність із цих питань характеризують такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників організації (за категоріями) та порівняно з минулими періодами; динаміка витрат на проведення оцінювання й атестування персоналу; виконання кошторисів на проведення оцінювання й атестування за статями; абсолютна кількість і відносна – на 100 оцінених (атестованих) осіб – конфліктних ситуацій, які виникли у процесі оцінювання і атестування.

***Оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу.*** Роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників. Наприклад, про роботу служби персоналу з професійного розвитку робітників свідчать показники динаміки середнього тарифного розряду:

, (5.14)

де  – індекс середнього тарифного розряду робітників;

*r1* - тарифний розряд робітника у звітному періоді;

*r0* – тарифний розряд працівника у базовому періоді або відповідно до плану розвитку персоналу;

*f1* – чисельність робітників кожного тарифного розряду у звітному періоді;

*f0* - чисельність робітників кожного тарифного розряду у базовому періоді або згідно з планом розвитку персоналу.

На цей індекс впливає зміна структурноги складу робітників за тарифними розрядами і зміна тарифних розрядів окремих робітників. Цю залежність можна подати так:

 (5.15)

Послуговуючись цими індексами, можна уникнути впливу структурних змін складу робітників і завдяки цьому визначити реальну динаміку їх професійного розвитку.

Такий підхід дає змогу оцінити роботу служби персоналу з професійного розвитку й інших категорій працівників.

Узагальнюючим показником ефективності професійного розвитку персоналу є коефіцієнт середнього освітнього рівня кадрів:

, (5.16)

де  – коефіцієнт середнього освітнього-кваліфікаційного рівня кадрів;

*Бі* – кількість балів і-го освітньо-кваліфікаційного рівня (на підприємстів повинні бути визначені бальні оцінки для кожного освітнього рівня);

*Рі* – чисельність працівників, які мають *і*-й освітньо-кваліфікаційний рівень, осіб;

*Р*- загальна чисельність працівників, осіб;

*n*- кількість *і*-х освітньо- кваліфікаційних рівнів.

Для оцінювання ефективності професійного навчання можна використати модель С-І-Р-О, відповідно до якої аналіз проводять на таких чотирьох рівнях:

1) на рівні контексту (*context*-C). На цьому рівні здійснюють нагромадження і оброблення даних про наявну ситуацію в організації, інформацію про проблеми та індивідуальні потреби в навчанні, неефективність певних дій і процедур. Аналіз контексту закінчується визначенням потреб у навчанні;

2) на рівні входу (*input*-I). Зібрані дані повинні полегшити прийняття рішень щодо відбору технік навчання і його організування силами фахівців організації чи залученням фахівців ззовні;

3) на рівні процесу (*process*-P). Цей рівень вимірювання полягає у збиранні відгуків учасників навчання про його перебіг і результативність (найчастіше за допомогою анкетування);

4) на рівні результатів (*outcome*-O). Головне на цьому рівні- аналіз інформації про наслідки навчання: безпосередні результати (зміни знань, умінь і поведінки працівників); опосередковані результати ( наприклад, удосконалення якості обслуговування клієнтів, машин і обладнання); конструктивні результати (наприклад, кардинальні зміни функціонування організації або її частини як наслідок навчання).

***Оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів.*** Із цією метою розраховують коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників (5.17), коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів (5.18) та коефіцієнт оновлення резерву кадрів (5.19):

; (5.17)

; (5.18)

, (5.19)

де *Квик.рез*. - коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників;

*qрез*- чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування

*qслужб.прос*. - загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування;

*Кпотенц.*- коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів;

*Qрез.(1)* -загальна чисельність резерву на початок періоду;

*Qрез(2)* - загальна чисельність резерву на кінець періоду;

*Коновл.* -- коефіцієнт оновлення резерву кадрів;

*Чзар* - чисельність працівників, зарахованих упродовж періоду до резерву;

*Чвідр*. - чисельність працівників, відрахованих упродовж періоду з різних причин

Для оцінювання ефективності роботи з резервом кадрів на службове просування можна використати і модель С-І-Р-О.

***Оцінювання ефективності управління мобільністю і вивільненням персоналу.*** Для оцінювання ефективності управління мобільністю персоналу розраховують показники напрямів і діапазону переміщень працівників та їх адаптування до нових організаційних ролей:

, (5.20)

, (5.21)

, (5.22)

, (5.23)

де *Кмоб* – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;

*Чзаг.пер*.- загальна кількість службових переміщень в організації;

 – середньооблікова чисельність працівників в організації;

*Кверт.моб* – коефіцієнт вертикальної мобільності;

*Чверт.пер*.- чисельність працівників, підвищених (понижених) у службовому статусі за період;

*Кгориз.моб*- коефіцієнт горизонтальної мобільності;

*Чгориз.пер*.- чисельність працівників, які змінили місця роботи без змін службового статусу;

*Кадапт* -коефіцієнт адаптування переміщення працівників всередині організації;

*Ча*- чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не меньше року.

Висновки щодо ефективності управління процесами вивільнення персоналу можна зробити, розрахувавши такі коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення (*Кзв*):

, (5.24)

де *Чзв* – загальна чисельність звільнених з організації працівників.

Абсолютне значення цього коефіцієнту ще не свідчить про ефективність роботи служби персоналу. Для об'єктивних висновків слід простежити динаміку цього коефіцієнта за кілька років: безумовна тенденція до його зростання може свідчити про зниження ефективності діяльності служби персоналу щодо стабілізації кадрів, а стійке його зниження- про підвищення ефективності діяльності;

- коефіцієнт заміщення персоналу (*Кзам*):

, (5.25)

де *Чпр* – загальна чисельність працівників, прийнятих в організацію за звітний період.

У контексті оцінювання ефективності діяльності служби персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу причин звільнення працівників з організації, які можуть бути необхідними (пов'язаними з виробничими чи суспільними потребами: призов до армії, вступ до навчальних закладів, переїзд за місцем проживання чоловіка (дружини), вихід на пенсію, перевід в інші організації, раціоналізація виробництва тощо) та необов'язковими (звільнення за власним бажанням, хоч воно можливе з об'єктивних причин, звільнення за порушення трудової дисципліни, за рішенням судових органів та ін.). На підставі необов'язкових причин розраховують коефіцієнт плинності працівників;

- коефіцієнт плинності працівників (*μ*):

, (5.26

де *В* – чисельність звільнених за звітний період працівників із необов'язкових причин.

Підвищення значення цього показника порівняно з минулими періодами свідчить про недостатню виховну роботу служби персоналу, інколи – про погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо;

* коефіцієнт стабільності кадрів (*Кст*):

. (5.27)

Стабільність кадрів можна також розраховувати, беручи за основу стаж і досвід роботи працівників певних категорій. У такому разі її визначають діленням чисельності працівників зі стажем, наприклад, 5 і більше років до загальної чисельності працівників:

, (5.28)

де *qст* – коефіцієнт стабільності кадрів зі стажем і досвідом роботи;

*Рст* – чисельність працівників за образним терміном стажу (досвіду роботи);

*Р* – загална чисельність працівників на кінець періоду.

***Оцінювання ефективності управління соціальним розвитком колективу.*** Відповідальною з боку адміністрації за виконання плану соціального розвитку колективу в організаціях майже завжди є служба персоналу. Тому кількісні і якісні оцінки ефективності участі цієї служби у соціальному розвитку можна отримати, зіставивши фактичні показники з плановими за розділами плану соціального розвитку. Так, аналізуючи результати реалізації положень розділу «Удосконалення соціальної структури колективу», слід зіставити фактичні і планові зміни співвідношення між оперативними, ІТП і службовціми у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням використання фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Також визначають показники підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікових змін складу працівників, їх руху та плинності.

При аналізі виконання положень розділу плану «Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників», визначають ступінь усунення небезпечних для життя і здоров'я людей виробничих факторів, які зумовлюють нервово- психічні перевантаження працівників, ефективність впровадження системи заходів щодо запобігання і зниження виробничого травматизму і захворювань, поліпшення медичного обслуговування тощо.

Аналізуючи результати роботи відповідно до розділу плану «Гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників», оцінюють, наскільки успішними були заходи щодо оптимізації заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, поліпшення житлово-побутових умов, підвищення рівня культурного і побутового обслуговування працівників, удосконалення роботи дитячих закладів, баз відпочинку. При цьому особливу увагу приділяють вивченню причин низької заробітної плати і доходів на одного члена сім'ї у деяких працівників.

При аналізі виконання планових заходів, передбачених розділом «Підвищення трудової та соціальної активності працівників», оцінюють динаміку виробничої і соціальної активності, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання членів колективу, розвитку спортивної і культурно-масової роботи. Його висновки стосуються роботи не тільки служби персоналу, а й всієї адміністрації. Тому в оцінюванні ефективності реалізації заходів, пердбачених планом соціального розвитку, повинна брати участь профспілкова організація працівників.

***Оцінювання ефективності управління соціальним партнерством в організації.***  Ефективність цих дій характеризують абсолютні і відносні (в розрахунку на 100 працівників) показники кількості трудових спорів (конфліктів) в організації. В аналітичних цілях бажано вести статистику їх вирішення на різних рівнях: примирними комісіями, трудовим арбітражем, незалежними посередниками, Національною службою посередництва і примирення, судами. Не меньш важливо знати, на чию користь вони вирішені. Якщо їх програвала організація, це свідчить про недостатню діяльність її служби персоналу в цьому напрямі (порушення термінів укладення колективного договору, однобічний підхід до формулювання його змісту, невиконання колективного договору або окремих його положень з боку адміністрації, невиконання вимог законодавства про працю).

Свідченням недоліків у становленні відносин соціального партнерства є страйк працівників, до якого вони змушені вдаватися внаслідок загострення соціального конфлікту в організації. Аналізуючи його, слід звернути увагу на: абсолютну і відносну ( у відсотках до середньої облікової чисельності штатних працівників за місяць, що минув перед страйком) кількість учасників страйку; втрати робочого часу (в людино-годинах); обсяг невиробленої продукції (невиконаних робіт, послуг) у фактичних цінах; суму коштів, виплачених працівникам, які брали участь у страйку, за час його проведення. Всі ці втрати є наслідком неефективної діяльності служби персоналу в роботі з адміністрацією і працівниками.

Ефективність діяльності служби персоналу є наслідком результативності її працівників. Невчасно виконане завдання, неефективне використання робочого часу, відсутність планомірності в організації власної праці, низька кваліфікація працівника, а отже, і низька якість виконаних робіт – усе це відображається на загальних показниках ефективності діяльності служби персоналу. Тому необхідним елементом системи оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації є розрахунок якісних та кількісних показників результативності трудової діяльності її співробітників.

Якісними показниками результативності праці окремих представників служби персоналу є:

- використання робочого часу (визначають на підставі фотографії і самофотографії робочого дня);

- працемісткість виконуваних робіт (визначають на підставі нормативів);

- планомірність виконання робіт (визначають відношенням часу на передбачену планову роботу до загальних витрат робочого часу);

- ступінь корисності витрат робочого часу;

- ступінь відповідності працівника служби персоналу кваліфікаційним вимогам.

 Для розрахунків кількісних показників загальної ефективності праці співробітників служби персоналу розраховують такі коефіцієнти:

-коефіцієнт продуктивності зайнятості (*Кпз*):

, (5.29)

де *tn, tн* – фактичний і нормативний час продуктивної зайнятості;

-коефіцієнт загальної зайнятості (*Кзз*):

, (5.30)

де *tз* – загальна тривалість робочого часу;

- коефіцієнт ефективності використання робочого часу (*Кер*):

. (5.31)

При оцінювінні ефективності старань управлінських працівників, у т.ч. працівників служби персоналу, застосовують експкртний метод, що дає змогу визначити індивідуальну ефективність (активність) працівника за допомогою інтегрованого показника- коефіцієнта активності (*Ка*):

*Ка=КфвКяКі*, (5.32)

де *Кфв* – коефіцієнт фактичного виконання робіт у встановлені терміни (визначають на основі часткових коефіцієнтів за спеціально розробленими шкалами);

*Кя*- коефіцієнт якості виконання робіт. Величина *Кя* встановлюється за спеціально розробленою шкалою залежно від того, з якого пред'явлення приймається виконана робота. Наприклад, якщо робота приймається з першого пред'явлення, то *Кя*=1; *Кя*=0,9 – якщо робота приймається з другого пред'явлення; прийняття роботи з третього пред'явлення понижує *Кя* до 0,75. Потім загальне *Кя* розраховуються як середньозважену величину; *Кі* – коефіцієнт ініціативності працівника, який відображає його винахідливість, дисциплінованість, ділову кваліфікацію, колективізм. Його періодично встановлюють експерти зі складу співробітників служби персоналу. На підставі отриманих від кожного експерта бальних оцінок за градуйованою шкалою отримують середньозважене значення *Кі*.

Діяльність фахівця характеризують також методи і прийоми, за допомогою яких отримано певний результат. З урахуванням цього використовують показник раціональності систем і методів праці (*Кр*):

, (5.33)

де *Кек* – коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу;

*Крац*- коефіцієнт раціональності структури витрат робочого часу;

*Кмеж*- коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня.

Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу визначають як різницю між одиницею і відношенням сумарних втрат робочого часу до планового фонду робочого часу працівника (*Кек*):

, (5.34)

де *Твтр* -сумарні втрати робочого часу впродовж аналізованого періоду, хв.,год.;

*Тпл* – плановий фонд робочого часу працівника, хв.,год.

Коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня (*Кмеж*), визначають за форулою:

, (5.35)

де *tнад*- час, витрачений на виконання заданого обсягу робіт понад встановлений фонд робочого часу, хв.,год.

У конкретних умовах можуть бути сконструйовані й інші показники ефективності діяльності служби персоналу та її працівників, покликані відобразити специфіку виконуваних нею функцій в організації.

Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом не є самоціллю. Його мета- об'єктивне зіставлення позитивного і негативного в діяльності цієї служби, виявлення та усунення недоліків і в кінцевому підсумку – створення умов для високопродуктивної праці колективу організації.

***Висновок.***

**1.** Ефективність управління оцінюють з використанням показників економічної ефективності організації, показників ефективності процесів управління, показників ефективності управлінської діяльності підрозділів апарату управління організації та окремих управлінських працівників.

**2.** Ефективна діяльність служби персоналу позначається на загальній ефективній діяльності персоналу організації. Водночас функціонування служби персоналу організації має свою специфіку, яка відображається у відповідних показниках ефективності її діяльності шляхом порівняння отриманих ефектів і понесених затрат ресурсів при виконанні функцій, закріплених за службою, її структурними підрозділами і працівниками.

Проекти організаційно-технічного розвитку виробництва, розвитку персоналу підприємства для свого впровадження вимагають відповідного часу, ресурсів. Тому всі вони повинні бути належно оцінені за техніко-економічними крітеріями.

Підвищення ефективності виробництва зумовлює:

*--* темпи росту випуску продукції;

*--* темпи росту продуктивності праці або зниження трудомісткості;

*--* економію матеріально-енергетичних ресурсів;

*--* ріст прибутку, рентабельності;

*--* підвищення фондовіддачі, прискорення оборотності оборотних коштів*;*

*--* підвищення ефективності інвестицій*.*

Технічне переоснащення виробництва, модернізація діючого, заміна застарілого і зношеного устаткування, підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів, вдосконалення технології, поліпшення організації і структури виробництва приводять до збільшення виробничих потужностей, росту виробництва продукції, підвищення її якості, забезпечення життєдіяльності, екологічної безпеки тощо. Всі ці показники відображаються в плані технічного розвитку виробництва і групуються з метою оцінки ефективності використання певного виду економічних ресурсів підприємства (таблиця 6.1*).* Виділяють узагальнюючі показники ефективності, показники використання праці, основних і оборотних коштів, матеріальних ресурсів, інвестицій.

Капітальні вкладення (інвестиції) по окремих групах заходів плану технічного розвитку можна розглядати як окремі інвестиційні проекти. Для визначення їх ефективності використовується методика оцінки ефективності проектів.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які відображають співвідношення витрат і результатів:

**показники комерційної ефективності,** які враховують фінансові наслідкиреалізації заходу;

**показники бюджетної ефективності,** які відображають наслідки реалізації заходу для державного або місцевого бюджетів;

**показники економічної ефективності.**

Порівняння інвестиційних проектів та вибір оптимального здійснюються з допомогою наступних показників:

* чистий дисконтований доход (ЧДД);
* індекс доходності (ІД);
* внутрішня норма доходності (ВИД);
* термін окупності (ТО);
* інші показники і критерії, які відображають інтереси учасників і особливості заходу.

***Чистий дисконтований доход (ЧДД)***визначається сумою поточних результатів (ефектів) з врахуванням дисконтування за весь розрахунковий термін дії заходу або сумою перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Величина *ЧДД* дляпостійної норми дисконту (Е) розраховується за формулою :

,

де *Т* - період часу дії заходу ( життєвий цикл заходу ) в роках;

*Рt-3t* - поточний результат (ефект) конкретного періоду;

*Е* - норма дисконту, яка приймається відповідно до норми доходу на капітал і може враховувати рівень інфляції.

Якщо *ЧДД*>0, то проект є ефективним при заданій нормі дисконту, і може розглядатися питання про його прийняття (впровадження). Якщо *ЧДД*< 0, то інвестор ризикує отримати збитки.

***Індекс доходності* (*ІД*)** — це відношення чистого дисконтного доходу до величини капітальних вкладень:

.

Оскільки загальна сума капіталовкладень освоюється протягом декількох років, то необхідно скоригувати їх величину на норму дисконту:



Індекс доходності з врахуванням дисконтування можна визначити за формулою:

,

де *Кt* - капітальні вкладення певного періоду реалізації заходу, тис.грн.

Чим більше значення *ІД,* тим ефективніший проект.

***Внутрішня норма доходності (ВНД)***являє собою таку норму дисконту (*Евн)*, при якій величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням:



Величина *ВНД* порівнюється з нормою доходу, яку бажав би отримати інвестор на вкладений капітал. Якщо розрахована *ВНД* більша, ніж бажана інвестором, то інвестиції в даний проект оправдані і можуть реалізовуватися. В іншому випадку вони не оправдані.

Якщо порівняння альтернативних варіантів за показниками ЧДДі ВНДприводить до протилежних результатів, то перевагу слід надати ЧДД*.*

***Період окупності (ПО)*** *-* мінімальний період часу від початку вкладання інвестицій, за який дисконтовані витрати покриваються дисконтованим доходом.

При складанні даного розділу плану необхідно враховувати, що технічний та організаційний розвиток - напрямки єдиного процесу, в якому технічний розвиток виступає визначальним чинником зростання ефективності виробництва. Він визначає динамічну основу розвитку підприємства. Організаційний розвиток забезпечує реалізацію створених потенційних можливостей виробничо-трудових процесів і веде до зміни форми процесу розвитку. Впровадження нової техніки і технології призводить до зниження трудомісткості виготовлення одиниці продукції, а удосконалення організації виробництва, праці, управління сприяє зменшенню втрат робочого часу, простоїв устаткування.