

Модуль 2

Тема 5. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
2. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

В процесі вивчення першого питання **“Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства”** студент повинен запам'ятати, що задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- 1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);
- 2) *соціальної ефективності* (виражає виконання чекань і задоволення потреб і інтересів робітників підприємства);
- 3) *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємкість;
- витрати на керівництво.

Розглянемо методика розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком

цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати - фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін):

$$\text{Ток} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1},$$

де:

K_1 , і K_2 , - капітальні вкладення по першому і другому варіантах;
 $ЗП_1$ і $ЗП_2$ - заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ($V_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$V_{пр} = ЗП + E \times K,$$

де:

ЗП - заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

Е - нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.);

К - величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз $(1 + E)$, а в другому - шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності робітників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку робітників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

де: Р - тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;

Н - число робітників, які пройшли навчання;

V - вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх робітників, що виконують однакову роботу;

К - коефіцієнт, що характеризує ефект навчання робітників (зростання результативності, виражене у частках);

Z - витрати на навчання одного робітника;

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції робітників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т.д.;

4. Середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного

працівника:

$$\text{Середні витрати на нового робітника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}}$$

$$\text{Середні витрати на навчання одного працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість робітників, що навчилися}}$$

Склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства).

Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення числа випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності робітників підприємства).

Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно - шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розкладом);

- якісно - по відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

При вивченні другого питання **“Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства”** студент повинен усвідомити, що комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників

до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає у наступному:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної і оперативної звітності.

2. Задаються критерії досягнення визначених кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

Чисельні значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді процентного відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного:

$$X_i = R_{\phi_i} : R_{\beta_i} \cdot 100\% ,$$

де: X_i - процентне відношення і-го часного показника ефективності, %;

R_{ϕ_i} - фактичне значення і-го показника кінцевого результату за звітний період;

R_{β_i} - базисне значення і-го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Критерій X_i свідчить про ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання).

Для того, щоб критерії більш об'єктивно відображали результати управління персоналом підприємства, не перекривали один одного, їх попередньо корегують:

$$P_i = f(X_i) ,$$

де: P_i - чисельне значення скорегованого і-го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ - математична функція корегування і-го показника.

При цьому використовують 4 залежності:

1) лінійна висхідна ($P = X$), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників);

2) лінійна низхідна ($P = 200 - X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів

нараховується менше число балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. товарообігу, фонд заробітної плати, плинність робочих кадрів, втрати робочого часу;

3) піраміда, коли заохочується тільки 100%-не досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скорегованого показника до 100% визначається за формулою $P = X$, а при $X > 100\%$ - за формулою $P = 200 - X$;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою $P = -X$, коли чисельне значення такого показника приводить до негативних явищ у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються у виді штрафних санкцій.

3. За допомогою зазначених показників-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва:

$$ЧП_i = П_i \times В_i,$$

де: $ЧП_i$ - значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали,

$П_i$ - виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

$В_i$ - ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника в загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного робітника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності

підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства ($E_{уп}$, у балах) визначається за формулою:

$$E_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \cdot 100$$

де: n - число часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- якщо воно знаходиться в діапазоні 95 - 100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані всі можливості);
- якщо воно в діапазоні 100 - 105 балів і виконані всі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим,
- якщо воно більш 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.