**Тема. Ефективність управління персоналом**

1. Функціональні проблеми управління персоналом

2. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

3. Аналіз якісного складу персоналу.

4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях.

5. Удосконалення моделі кадрового менеджера.

1. **Функціональні проблеми управління персоналом**

**Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.**

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей фірми і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

**Найважливішими напрямами діяльності служб управління персоналом фірми є**:

* обговорення з керівництвом практичних питань, здійснення кадрової політики фірми;
* роз' яснення основних напрямів та цілей кадрових програм;
* поради і консультування менеджерів по виявленню та вирішенню проблем, пов'язаних з персоналом;
* поради і консультування менеджерів у галузі трудового законодавства і трудових відносин;
* координація діяльності по добору персоналу;
* призначення допомоги (компенсації, пенсії і т.п.);
* здійснення контролю за розглядом скарг;
* зберігання, систематизація кадрової документації;
* забезпечення дотримання законодавства з питань приймання, переведення та звільнення персоналу.

Проблеми управління, вирішення яких вимагає проведення оцінки персоналу показані у табл. 1.

Таблиця 1. Функціональні проблеми управління персоналом фірми

|  |  |
| --- | --- |
| Назва проблеми | Напрямки вирішення |
| 1. Добір і розстановка персоналу | - добір нових працівників;  - розстановка персоналу;  - висування у резерв: на нові посади;  - прогнозування ділової кар' єри працівника |
| 2. Покращення використання персоналу | - спонукання до праці (моральне та матеріальне стимулювання);  - оплата праці та преміювання (матеріальна, моральна та адміністративна відповідальність) |
| 3. Удосконалення організації роботи управлінського персоналу | - удосконалення прийомів і методів роботи;  - посилення демократичних методів управління;  - організація конкурсів;  - боротьба з бюрократизмом |
| 4. Покращення структури апарату управління | - нормування чисельності персоналу;  - удосконалення структури апарату управління |
| 5. Підвищення рівня кваліфікації персоналу | - розробка програм підвищення кваліфікації персоналу;  - оцінка ефективності навчання на курсах, у вищих навчальних закладах |

1. **Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом**

Основних критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об' єктивні.

**До суб'єктивних критеріїв належать:**

* рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
* думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
* довірливість взаємовідносин з працівниками;
* швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
* оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;
* оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;
* задоволеність (незадоволеність) клієнтів - менеджерів і працівників;

**До об' єктивних критеріїв оцінки належать**:

* рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
* позитивні дії по досягненню цілей організацій;
* середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
* співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу (табл. 2);

- вартість кадрової програми на одного працівника.

Таблиця 2. Показники оцінювання ефективності кадрової політики



2. Рівень задоволеності працівників:

- навчанням;

- оплатою праці (мотивацією праці);

- просуванням по службі (кар' єрою);

- умовами праці.

3.Непрямі показники ефективності роботи:

-плинність персоналу;

-невиходи на роботу;

-якість праці;

-кількість скарг;

-безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (інтерв' ю);

- письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Показники оцінювання ефективності кадрової роботи показані в табл. 3.

Таблиця 3. Показники оцінки управлінського потенціалу



1. **Аналіз якісного складу персоналу.**

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

**Важливими показниками якісного складу персоналу є:**

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- рівень загальної і спеціальної освіти;

- середній вік працівників;

- стать;

- стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;

-чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

**Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є** баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об'єднанню.

**Кваліфікаційний склад робочих підрозділів** можна аналізувати їх середнім розрядом за формулою:

*V* =*-*

де г - номер розряду;

*]іт* - чисельність робітників кожного розряду;

Слід порівнювати середній тарифний розряд робітників із середнім розрядом робіт по підприємству і підрозділах.

Дані про середній тарифний розряд робітників містяться у статистичній звітності підприємства про склад робітників за професіями і розрядами.

У сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого розряду.

**Кваліфікаційний склад спеціалістів** визначається показником £ (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою (к ф ) і середньою освітою (к ф ) до їх загальної потреби за штатним розкладом (К віК с):

£ = Кф + Кф

кв + к3 o

Окрім того, визначається відповідність спеціальностей економістів, інженерів, техніків за дипломом з їх потребою за штатним розкладом.

Важливим показником якісного складу персоналу на підприємстві є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри.

**Показник якості розстановки персоналу за посадами** розраховується складанням кількості спеціалістів з вищою освітою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і розподіленням цієї суми на загальну кількість посад, які вимагають заміщення спеціалістами:

Кф + Кф

Яп =-в-с-100%,

п ЗК + ЗК

пв пс

де Яп - якість розстановки спеціалістів за посадами;

Квф - кількість спеціалістів з вищою освітою;

Ксф - кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою;

ЗКпв - загальна кількість посад, які вимагають вищої освіти;

ЗКпс - загальна кількість посад, які вимагають середньої спеціальної освіти.

**Плинність**- це результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію.

Плинність може дорого обходитись роботодавцю. Витрати на плинність включають:

* витрати на соціальну безпеку і допомогу по безробіттю;
* виплату проміжних відпусток, допомоги;
* простоювання машин та обладнання;
* витрати на добір персоналу;
* адміністративні витрати;
* зниження продуктивності, оскільки необхідно мати час для адаптації нових працівників, досягнення ними рівня продуктивності звільнених працівників.

Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цьому місці і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Деякі види плинності корисні для організації, коли звільнення даного працівника не матиме негативних наслідків.

Самовільний невихід на роботу викликає ряд проблем. Витрати підприємства викликають виплати, які здійснюються незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Тут також може простоювати дороге обладнання, машини і механізми.

**Розрахунок самовільного невиходу на роботу** здійснюється за формулою:

Час (кількість робочих днів) витрачених через відсутність на роботі за певний період

-------;---X 100

середня кількість у певному періоді працівників X кількість робочих днів

або:

загальна кількість пропущених годин

-:-:----:- х 100

загальна кількість робочих годин за графіком

Із плинністю і самовільним невиходом на роботу пов'язані такі форми оцінок, як незадоволення і скарги.

**Незадоволення**- вираз (у письмовій чи усній формі) незадоволеності або критика робітника та менеджера.

**Скарга**- це незадоволення, подане у письмовій формі керівництву або представнику профспілки.

Звичайно це не всі види скарг і незадоволеності, пов'язані з проблемою управління персоналом. Вони можуть бути стосовно обладнання, механізмів і т.п., зростання кількості скарг може бути приводом незадоволеності, що призводить до плинності персоналу.

**4. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях.**

Таким чином, персонал підприємства не є постійним: одні працівники звільняються, інші наймаються. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни у персоналі підприємства називаються оборотом персоналу. Розрізняють оборот по звільненню і оборот по прийманню (зовнішній оборот). Окрім зовнішнього обороту персоналу, на підприємстві відбувається внутрішній оборот - перехід працівників із однієї категорії (посади) в іншу, з одного підрозділу в інший і т. д.

**Оборот персоналу** визначають як відношення кількості всіх колишніх (оборот по звільненню) або всіх прийнятих (оборот по прийманню) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду за формулою:

Кзв Т/"пр

*к* = *-- я* = к п

де Кзв - коефіцієнт обороту по звільненню; Кпр - коефіцієнт обороту по прийманню.

- кількість звільнених працівників;

Кпр - середньоспискова чисельність персоналу.

**Коефіцієнт загального обороту** визначають як суму: Кзв + Кпр.

Поняття «плинність персоналу» в економічній і соціологічній літературі означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Скорочення плинності персоналу має велике народногосподарське значення. Це пояснюється головним чином тим, що працівники, які переходять з одного підприємства на інше, з однієї галузі виробництва в іншу, не тільки забирають із собою соціально-виробничий потенціал, але й на певний час вилучаються із сфери виробництва і, таким чином, розтрачують суспільно корисний час. При цьому кожен, змінюючи роботу, втрачає близько 30 днів.

**Постійність або стабільність персоналу** - це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників за списковим складом протягом року, у % до їх середньоспискової чисельності і розраховується за формулою:

Яст --,

К ср

п

де Яст - коефіцієнт стабільності;

Кпр - середньоспискова чисельність працюючих;

- кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року.

**Рівень стабільності трудових колективів** визначається за формулою:

де Яск - рівень стабільності персоналу;

К™ - кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин;

Величина плинності персоналу характеризується **коефіцієнтом плинності** - відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників за той самий період:

*Я* - К*^*

пп '

п

де Япп - коефіцієнт плинності персоналу;

- кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

Від плинності персоналу треба відрізняти його змінність і оборот. Змінністю персоналу називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. При цьому показником змінності вважають **коефіцієнт змінності** (Яз\*в), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньоспискової чисельності працівників.

Для визначення змінності у розрахунок не включають працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів (скорочення виробництва), а включають тільки тих яких за даної незмінної виробничої бази було заміщено.

Оборот персоналу - це найбільш загальний показник його динаміки. На відміну від змінності, оборот робочого персоналу включає ще й тих працівників, яких в організованому порядку переведено на інші підприємства. Ця категорія працівників ніяк не може бути віднесена до тих, що підлягають заміні, тому що переведення може бути використане як засіб боротьби зі змінами персоналу в порядку скорочення штатів.

Таким чином, оборот і змінність персоналу становлять показники, які самостійно характеризують динаміку персоналу підприємства. При цьому з плинністю персоналу вони можуть бути і не пов'язані, тоді як плинність може впливати на їх змінність і оборот.

**5. Удосконалення моделі кадрового менеджера.**

Зарубіжні менеджери мають дуже серйозну проблему з плинністю персоналу, тому що від її розмірів залежать показники продуктивності підрозділів, обсяг і якість продукції, прибуток фірми.

Дослідження виявили три фактори, пов'язані з плинністю:

1. вік і період праці;

2. задоволення працею керівництво;

3. трудова активність.

Спеціальні дослідження плинності персоналу в США дали змогу зробити такі висновки:

1. Не підтверджуються результати попередніх досліджень про домінуючу роль демографічних факторів (вік, стать, сімейний стан, освіта), які не відрізняються у тих, хто залишається і хто звільняється. Фактор стажу роботи у компанії приймається з обмеженням;

2. Фактор незадоволеності характером, умовами праці та керівництвом має вирішальне значення для подолання плинності.

Німецькі соціологи вивчили залежність між обсягом звільнень працівників і таким показником, як загальна захворюваність працівників. При цьому обидва параметри порівнювалися з розмірами обстежених підприємств. Врешті було зроблено висновки, що зі збільшенням розміру підприємства, знижується плинність і підвищується захворюваність працівників. Засновуючись на цьому висновку, автори висунули тезу, що незадоволеність працею на малих підприємствах виявляється у формі плинності персоналу, а на великих - головним чином у формі пропусків роботи із посиланням на нездужання.

Для підвищення задоволеності працівників працею фірми у західних країнах використовують різноманітні програми, у тому числі, спрямовані на удосконалення внутрішньофірмової мобільності персоналу. Фірми інформують персонал про можливості його переміщення на посадах і підрозділах. Служба персоналу допомагає працівнику підібрати роботу у відповідності з його інтересами і здібностями.

У багатьох фірмах управляючий фірми має особисту книгу, до якої заносяться вичерпні дані щодо його підлеглих. Для кожного працівника складається план просування на 5 і навіть 10 років, який систематично коригується.

Проблемам мобільності як дієвому засобу у боротьбі з плинністю приділяють пильну увагу практично всі фірми західних країн.

Менеджери провадять роботу щодо скорочення плинності персоналу, починаючи з правильної організації адаптації нових працівників. У цій справі суттєву роль відіграють інформаційні матеріали для нових працівників фірм. Головною перевагою цих матеріалів є те, що вони слугують важливим інструментом інтеграції працівників у колективі фірми, а саме:

* видаються кожному новому працівникові, і він може користуватись ними у будь-який час;
* є засобом задоволення потреб нових працівників у одержанні поточної інформації;
* дають можливість новим співробітникам зрозуміти зміст інформації самостійно, незалежно від думки їх керівників.

Усі ці заходи спрямовані на максимальне використання резервів підвищення мотивації праці персоналу і створення оптимального психологічного клімату фірми. Основою такої роботи є створення необхідних умов для задоволення потреб персоналу.

Згідно з психологічною теорією Маслоу, у кожної людини є п'ять груп потреб.

Голодна людина спочатку прагне знайти їжу і тільки потім бажає створити собі безпеку і захист. Проживаючи у комфорті, безпеці і захищеності, людина спочатку спонукає себе до діяльності потребами у соціальних контактах, а потім - активно прагне до поваги з боку оточуючих. І тільки після того, як людина здобуде внутрішнє задоволення і повагу оточуючих, її найважливіші потреби зростатимуть у відповідності з її потенційними можливостями. А оскільки з розвитком людини як особистості постійно зростають та розширюються її потенційні можливості і потреби у самовираженні, то вони ніколи не можуть бути повністю задоволені.

Працівники західних фірм, які не виконують керівних функцій, не мають можливості задовольнити важливі для них функції поваги. Така можливість деякою мірою властивою менеджерам середнього рівня управління, а більше - лише вищому керівництву.

Спеціалісти західних країн вважають, що в Японії є значно більше можливостей задоволення потреб працівників на підприємстві, ніж на Заході, у тому числі фізіологічних. Цьому допомагає запроваджена практика неофіційних зустрічей по закінченні робочого часу співробітників одного або різних рівнів управління, під час яких обговорюються найрізноманітніші питання і часто приймаються відповідні рішення. Японські підприємства більшою мірою, ніж західні, задовольняють прагнення людей до поваги, тому що на них застосовується принцип просування по службі в залежності від стажу роботи.

Західні експерти з менеджменту персоналу вважають, що західні фірми можуть використовувати японські принципи (підходи):

1. Підготовка і прийняття рішень у процесі їх неформального обговорення між працівниками різних рівнів службової ієрархії.

2. Розвиток різних форм участі працівників в управлінні фірмою.

3. Розширення позаслужбових контактів співробітників підприємства.

4. Орієнтування навчання менеджменту на виконання завдань підприємства в атмосфері співробітництва, з метою забезпечення розвитку фірми.

5. Роз'яснення персоналу підприємства про взаємозв'язок та взаємозалежність між вирішенням економічних і соціальних проблем.

Таким чином, західні експерти дійшли таких висновків:

1. Задоволення працею залежить не тільки від неї самої, а й від виробничого оточення.

2. Важливу роль відіграють контакти з керівництвом. Стиль керівництва повинен визначатися не тільки виробничими цілями, а й людськими стосунками.

3. У нормальних обставинах працівник прагне до задоволення потреби у визнанні його людських цінностей. Ця потреба може бути задоволена завдяки залученню працівника до розробки рішень щодо проблем його діяльності, а також способом попереднього інформування про всі плановані нововведення.

4. Мотиваційні фактори мають впливати на душевні, фізичні і розумові здібності для досягнення поставленої мети. Для працівників, які виявляють інтерес до праці і не пов' язані з консерватизмом, працю слід організувати таким чином, аби вони могли знайти у ній додаток до своїх можливостей.

5. Слід відмовитися від принципів тейлоризму, який передбачає вузьку спеціалізацію праці. Розширення галузей, завдань і функцій та періодична зміна занять робітника створюють для нього можливості змінити з віком робоче місце і перейти до іншого виробничого відділу.

6. Інтерес до праці зростає частіше за все із зростанням компетенції і відповідальності, яка покладена на виконавця. Тому необхідно розширювати його відповідальність, довіривши йому функції самоконтролю, самостійного виконання роботи в цілому, спілкування зі споживачами і т. д.

7. Треба постійно пам'ятати, що у виробничому процесі менеджер має справу з людиною в цілому, а не тільки з позитивними рисами її натури. Особливо цінним напрямом гуманізації повинен бути розподіл робочого процесу на окремі завдання і координування їх таким чином, аби для працівника створювалися можливості подолання його слабких сторін і самовдосконалення у процесі щоденної діяльності.