

Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом

Крамаренко А.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України

Вишневська М.К.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національної металургійної академії України

У статті розроблено організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом, що визначає системні елементи, які включають цілі, функції, методи формування системи керованих параметрів. наведеному механізмі реалізується цілеспрямований вплив на об'єкт управління і, як наслідок, досягається відповідний результат.

Ключові слова: управління персоналом, оцінка ефективності управління персоналом, організаційно-економічний механізм, ключові показники ефективності, інтегральний показник ефективності управління персоналом.

Крамаренко А.В., Вишневська М.К. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье разработан организационно-экономический механизм функционирования системы оценки эффективности управления персоналом, определяющий системные элементы, которые включают цели, функции, методы формирования системы управляемых параметров. В представленном механизме реализуется целенаправленное воздействие на объект управления и, как следствие, достигается определенный результат.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка эффективности управления персоналом, организационно-экономический механизм, ключевые показатели эффективности, интегральный показатель эффективности управления персоналом.

Kramarenko A.V., Vishnevskaya M.K. MECHANISM OF FUNCTIONING OF THE SYSTEM FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT

In this article is developed the organizational and economic mechanism of functioning of the system for evaluating the effectiveness of personnel management, that defines elements of system, which include goals, functions, methods of forming of the system of controlled parameters. In the presented mechanism realized direct influence on the management object and, consequently, the corresponding result is achieved.

Keywords: personnel management, evaluation of personnel management efficiency, organizational and economic mechanism, key performance indicators, integral indicator of efficiency of personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В останні часи спостерігається зміна пріоритетів в управлінській діяльності підприємств. Усе більше уваги теоретиків і практиків сучасного менеджменту приділяється саме управлінню персоналом, оскільки персонал є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Метою стратегічного управління персоналом є підвищення ефективності бізнесу через управління людьми. Тому сьогодні однією з актуальних проблем для менеджменту великих підприємств є побудова та забезпечення функціонування цілісного організаційно-економічного механізму управління персоналом.

Поняття «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом» визначається насамперед об'єктом управління. Це система оцінки ефективності управління персоналом, метою цієї системи є комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються стратегічними цілями підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувана проблематика знайшла своє вирішення у працях багатьох працях вітчизняних і зарубіжних учених. Загальні проблеми управління персоналом вивча-

ються в роботах М. Armstrong [1], G. Dessler [2], А.Я. Кібанова [3], О.П. Єгоршина [4] та ін. Окремі аспекти визначення ефективності управління персоналом на рівні організації висвітлені в роботах D. Parmenter [5], Ю.Г. Одегова [6], І.Б. Швець [7] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць названих науковців, слід зазначити, що наявні напрацювання дають змогу виявити низку недостатньо досліджених аспектів оцінки ефективності управління персоналом та її впровадження на підприємстві. Організаційна ефективність – широко досліджувана проблема, проте часто її визначають лише фінансовими показниками [8], тоді як це поняття набагато ширше. Тому економічний складник пропонується визначати не стільки фінансовими результатами, скільки рівнем досягнення поставлених цілей. Організаційний складник визначатиметься механізмом і засобами досягнення цих цілей.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування організаційно-економічного механізму функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища, забезпечує реалізацію поставлених цілей і сприяє підвищенню ефективності управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під терміном «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом» у статті розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, структур, принципів, методів, інструментів і функцій), яка через економічні й організаційні важелі дає змогу досягати корпоративних цілей (рис. 1).

Організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом складається з таких взаємопов'язаних блоків, як:

- цільовий блок;
- інформаційно-аналітичний блок;
- блок функціональних підсистем;
- блок організаційно-технічного забезпечення.

Цільовий блок є ключовим, він містить визначення цілей підприємства у сфері управління персоналом, критерії їх досягнення та відповідно – визначення цілей впровадження підходів до оцінки ефективності управління персоналом. Цілі у сфері управління персоналом залежать від загально-

корпоративних цілей підприємства. Цей блок визначає, яка потрібна інформація, в якому вигляді і в якому обсязі, склад і завдання перелічених функціональних підсистем, організаційні та технічні засоби, необхідні для реалізації визначених цілей.

Побудова інформаційно-аналітичної роботи у сфері управління персоналом спрямована на надання інформації, необхідної для прийняття рішень щодо цільових орієнтирів, формування програми їх реалізації, підвищення оперативності в отриманні інформації, оцінку результатів досягнення окремих організаційних цілей на основі заданих критеріїв. Зміст інформації визначається внутрішніми потребами підприємства.

Результативність інформаційної підтримки оцінки ефективності управління персоналом зумовлюється низкою внутрішніх чинників, таких як:

- розуміння необхідності впровадження проекту з боку вищого керівництва;
- готовність до змін усередині підприємства;
- готовність до виділення необхідних ресурсів та ін.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління персоналом підприємства (рис. 2) складається зі збору і реєстрації первинної інформації, формування інформаційної бази даних, обробки та систематизації отриманої інформації.

Наведена система повинна забезпечувати можливість отримання регулярної аналітичної інформації для оперативного контролю за ключовими бізнес-процесами, оцінювати відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям та перспективи розвитку для своєчасного реагування на організаційні зміни.

База даних показників повинна мати таку інформацію, як:

- назва показника;
- методика розрахунку;
- зміст показника;
- відповідальний;
- джерело інформації;
- цільове значення;
- зв'язок показника із ключовими факторами успіху.

Для кожного показника треба визначити джерело інформації, в разі необхідності додаткової інформації – встановити заходи для забезпечення нею та призначити осіб, відповідальних за динаміку окремих показників. Система звітності залежить від підприємства, але в середньому передбачає оцінку

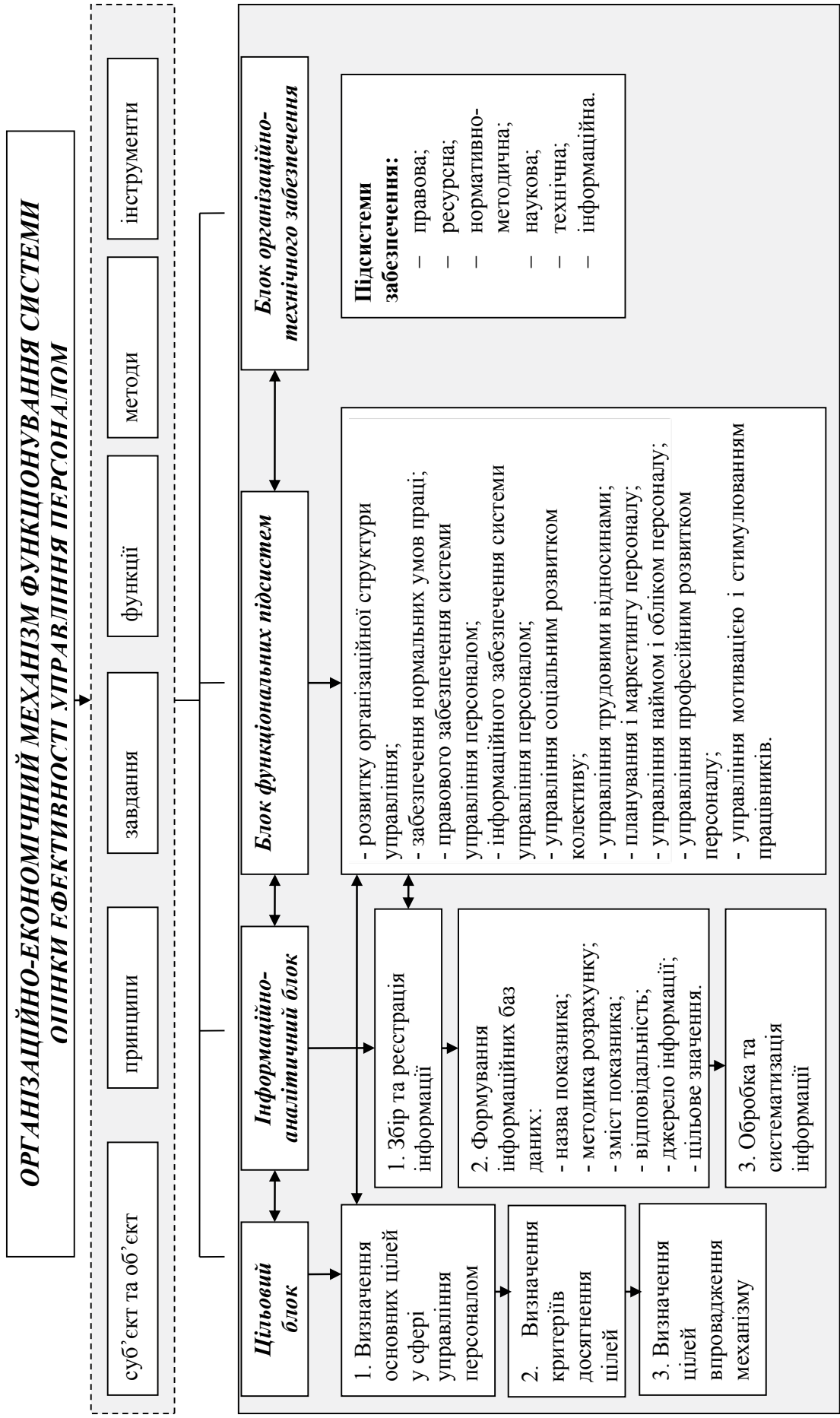


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом



Рис. 2. Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління персоналом підприємства

показників управління персоналом із такою періодичністю:

– для членів правління – 2–5 KPI – 1 раз на місяць;

– для вищого і середнього менеджменту – 5–10 показників – щотижнево та близько 20 показників – щомісячно.

Обробка та систематизація інформації полягає в побудові логічно обґрунтованої системи залежностей, які дають змогу проаналізувати сутність та причини невідповідності наявного рівня показників заданим критеріям, а також спрогнозувати та оцінити можливі варіанти розвитку.

У результаті впровадження такої інформаційно-аналітичної системи очікується підвищення якості інформації, удосконалення системи комунікації, скорочення часу на отримання необхідної інформації та ін.

Ефективна організація інформаційно-аналітичного забезпечення вимагає взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Для цього необхідно створити центр інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління персоналом. У жорстких економічних умовах сьогодення важливо, що створення такого центру не вимагає додаткових ресурсів, а базується на перерозподілі функцій, повноважень та відповідальності.

Центр повинен мати можливість отримувати інформацію від таких підрозділів, як:

виробничі цехи, управління по збуту, якості, відділ технічного контролю, інвестицій та розвитку, плановий, фінансовий та економічний відділи, відділи, що підпорядковуються директору з персоналу, головному інженеру, головному бухгалтеру. Також повноваження центру повинні включати можливість запитувати у встановленому порядку та отримувати від цих підрозділів додаткову інформацію, необхідну для вирішення питань, що входять до його компетенції.

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи оцінки ефективності управління персоналом передбачає виконання підрозділами підприємства низки таких функцій, як:

- надання інформації;
- збір і реєстрація первинної інформації;
- обробка інформації;
- формування бази даних;
- моніторинг, аналіз та прогнозування;
- використання інформації.

Проаналізувати узгодженість стратегічних завдань та результатів, виявити ключові фактори успіху кадрової діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів можливо за рахунок впровадження інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах.

За допомогою такої оцінки керівники отримують можливість:

- створити умови для досягнення цілей кадрової стратегії;

- інформувати співробітників про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення;
- оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;
- кількісно виміряти ефективність кадрових процесів;
- мотивувати співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу;
- налагодити зворотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Кількісним виміром цілей управління персоналом підприємства є збалансована система показників, фактична реалізація якої оцінюється за допомогою інтегральної оцінки (рис. 3).

На рис. 3 наведені формули для розрахунку групових оцінок за окремим складником, а також для розрахунку інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. У формулах прийняті такі позначення:

- U – значення інтегрального показника;
- u_{ij} – значення групового показника;

- x_{ij} – значення одиничного показника;
- ω_{ij} – значення вагового коефіцієнта.

Підприємство може встановлювати значення вагових коефіцієнтів залежно від власних пріоритетів.

Для диференціації інтегральної та групових оцінок ефективності управління персоналом рекомендовано використовувати п'ять градацій, які відповідають типовим інтервалам номограми Харрінгтона (табл. 1), що є універсальною для переводу кількісних параметрів досліджуваного об'єкту в якісні характеристики [9].

У табл. 1 наведені характеристики для інтерпретації інтегрального показника.

Динаміка аналізованих групових та інтегральних показників за шкалою Харрінгтона дає змогу узагальнити результати та надати пропозиції щодо розроблення коригуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах (табл. 2).

Щодо користувачів інформації можна виділити такі групи:, як



Рис. 3. Етапи розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства

Таблиця 1

Градації рівня інтегрального показника ефективності управління персоналом

Градація		Характеристика
1	2	3
Еталонний рівень	1,0–0,8	Проводиться систематичний моніторинг реалізації стратегічного плану. За результатами коригуються цілі у сфері управління персоналом та приймаються превентивні заходи. До реалізації стратегічного плану розвитку системи управління персоналом залучені більшість членів трудового колективу. Дуже високий рівень організації праці на підприємстві.
Достатній рівень	0,8–0,63	Проводиться моніторинг реалізації стратегічного плану. Впроваджена і налагоджена система кадрових досліджень. Під час формування кадрової політики враховуються мотиваційні чинники. Високий рівень організації праці на підприємстві.
Нормальний рівень	0,63–0,37	Розроблено стратегічний план розвитку системи управління персоналом, сформульовані цілі та заходи для реалізації цих цілей. Впроваджується система кадрових досліджень. Задовільний рівень організації праці на підприємстві.
Проблемний рівень	0,37–0,2	На підприємстві є тактичне планування у сфері управління персоналом (один-два роки). Здійснюється епізодичний моніторинг проблем управління персоналом. Низький рівень організації праці на підприємстві.
Критичний рівень	0,2–0,0	Стратегічне планування у сфері управління персоналом на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві.

– топ-менеджмент підприємства, який приймає рішення щодо стратегічних питань управління персоналом;

– підрозділи, функціональні обов'язки яких безпосередньо стосуються управління персоналом: відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, відділ мотивації, відділ найму та розвитку (залежно від багатьох факторів можливі інші варіанти);

– керівники підрозділів, у перелік функціональних обов'язків яких не входить безпосередньо управління персоналом, але які подають вихідні дані чи користуються звітною інформацією для виконання власних обов'язків;

– спеціалісти, у сферу завдань яких входять питання, пов'язані з управлінням персоналом.

Блок функціональних підсистем являє собою сукупність підсистем, що відповідають окремим функціям управління, та виконує завдання, пов'язані з реалізацією цих функцій. Склад одиничних показників, які формують інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства, частково зумовлений тими функціональними підсистемами, що є на підприємстві.

Організаційно-технічний блок передбачає створення умов для реалізації визначених завдань.

Технічне забезпечення складається з комплексу технічних засобів, необхідних для повноцінного функціонування системи, таких як сукупність ЕОМ, оргтехніка, засоби зв'язку, програмне забезпечення. Рівень технічного забезпечення на вітчизняних підприємствах досить різний. Деякі підприємства віддають перевагу власним розробкам програмного продукту чи використовують засоби MS Office. Це залежить від технічного, матеріального та кадрового забезпечення підприємства. Адже технічне забезпечення системи управління найчастіше вимагатиме великих капітальних вкладень, при цьому являє собою найменш гнучку частину системи управління.

Висновки з цього дослідження. Отримана інформація щодо аналізу та використання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом дасть змогу керівництву підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, переглянути кадрову документацію та окремі процедури, періодично вносити корективи у політику і цілі у сфері управління персоналом та, що найголовніше, дасть важелі для росту вартості компанії.

Результатом обробки та систематизації інформації щодо управління персоналом на підприємстві є розроблення рекомендацій

Пропозиції щодо використання системи інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах України

Значення інтегрального показника		Перелік запропонованих заходів із підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах України
1	2	3
1,0–0,8	Найкращий (еталонний) рівень	Коригування не потрібне. Стан системи управління персоналом повністю відповідає рівню на підприємствах – міжнародних лідерах галузі.
0,8–0,63	Високий (достатній) рівень	На підприємстві налагоджена система моніторингу досягнення цілей, але необхідне впровадження превентивних заходів та проактивної кадрової політики.
0,63–0,37	Середній (нормальний) рівень	На підприємстві діє адекватна кадрова політика. Але керівництву необхідно проаналізувати динаміку показників за окремими складниками, визначити «вузькі місця» та прийняти незначні коригуючі дії у сфері: <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення технології управління профорієнтацією та адаптацією; – перегляду методики ділової оцінки та атестації кадрів; – коригування політики у сфері найму, підбору і добору персоналу; – підвищення рівня вмотивованості (можливі певні зміни у сфері політики преміювання); – удосконалення системи нематеріального стимулювання; – підвищення рівня організації праці; – дослідження причин плинності персоналу; – удосконалення системи визначення потреб у навчанні (розроблення критеріїв); – стимулювання творчого розвитку персоналу; – покращення рівня трудової дисципліни та умов праці.
0,37–0,0	Граничний (проблемний, критичний) рівень	На підприємстві діє реактивна кадрова політика. Керівництвом відстежуються основні проблеми у сфері управління персоналом, але відсутня система прогнозування розвитку цих проблем. Ситуація вимагає комплексного розроблення заходів та значних коригуючих дій у сфері: <ul style="list-style-type: none"> – розроблення нормативної і методичної кадрової документації; – впровадження заходів, що спрямовані на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою і результатами праці; – впровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва); – впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів для працівників та її удосконалення для управлінського персоналу; – удосконалення системи нематеріального стимулювання; – підвищення рівня організації праці; – підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розроблення критеріїв); – дослідження причин плинності персоналу; – стимулювання ініціативності і творчого розвитку персоналу; – підвищення ефективності управління робочим часом, значні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; – удосконалення організаційної структури у сфері управління персоналом.

за двома напрямками: розроблення нової чи коригування наявної стратегії управління персоналом та удосконалення механізму оперативного управління персоналом, періодична

його оцінка з метою аналізу результативності роботи для прийняття рішень із таких питань, як мотивація, розвиток, планування кар'єри, зарахування до резерву керівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.
2. Dessler G. *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
3. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб.* Москва: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
4. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.* Москва: ИНФРА-М, 2011. 352 с.
5. Parmenter D. *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* Wiley, 2010. 322 p.
6. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. *Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход.* Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 752 с.
7. Швець І.Б., Коваленко Т.В. *Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія.* Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
8. Cania L. *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance.* *Economia: Seria Management.* 2014. № 17. С. 373–383.
9. Литвак Б.Г. *Экспертные технологии в управлении: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп.* Москва: Дело, 2004. 400 с.

REFERENCES:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.
2. Dessler G. *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
3. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik. 4-e izd., dop. i pererab.* Moskva: INFRA-M, 2010. 695 s.
4. Egorshin A.P. *Osnovy upravleniya personalom: uchebnoe posobie. 3-e izd., pererab. i dop.* Moskva: INFRA-M, 2011. 352 s.
5. Parmenter D. *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* Wiley, 2010. 322 p.
6. Odegov Yu.G., Abdurakhmanov K.Kh., Kotova L.R. *Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskii podkhod.* Moskva: Izdatel'stvo "Al'fa-Press", 2011. 752 s.
7. Shvets I.B., Kovalenko T.V. *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom: monohrafiia.* Donetsk: DVNZ "DonNTU", 2013. 159 s.
8. Cania L. *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance.* *Economia: Seria Management.* 2014. № 17. С. 373–383.
9. Litvak B.G. *Ekspertnye tekhnologii v upravlenii: ucheb. posobie. 2-e izd., ispr. i dop.* Moskva: Delo, 2004. 400 s.