

нерухомість. Специфіка складського сегменту полягає в тому, що його розвиток тісно пов'язаний з розвитком сфери торгівлі, ринку логістики та дистрибуції. Нині саме ринок складської нерухомості є тим самим сегментом вторинного ринку нерухомості, що розвивається найдинамічніше. На ринку складської нерухомості України спостерігається підвищення попиту на складські приміщення, що пов'язане з появою нових міжнародних торгових марок, збільшенням роздрібною торговою мережі. У зв'язку з цим, попит на професійні складські приміщення продовжуватиме зростати, що потребує підвищеної уваги до їх розвитку.

Література

1. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України / Чор-

нописька Н. В., Шандрівська О. Є. // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2012. — № 735. — С. 224–249. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2012_735/35.pdf.

2. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підручник. — Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 448 с.

3. Ринок нерухомості України: тенденції та перспективи [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mayger.ua/uk/analitika/rinok-logistichnoyi-neruhomostiukrayini-tendentsiyi-ta-perspektivi-rozvitku>.

4. Інформаційний інтернет-портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://aterra.com.ua/analytics/sklad2014>.

Поступила до редакції 15.08.14

© В. П. Колесніков, О. В. Кучкова, 2014

УДК 331.08

А. М. Ткаченко*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У статті представлено класифікацію методів оцінки управлінської праці. Викладено перелік витрат, на які варто звертати увагу при дослідженні ефективності використання людського капіталу. Описано можливі цілі, що досягаються при оцінці ефективності роботи менеджерів. Розглянуто соціально-психологічні аспекти у роботі керівників.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, оцінка управлінської праці, ефективність управління персоналом, професіоналізм.

В статье представлена классификация методов оценки управленческого труда. Изложен перечень расходов, на которые стоит обращать внимание при исследовании эффективности использования человеческого капитала. Описаны возможные цели, которые достигаются при оценке эффективности работы менеджеров. Рассмотрены социально-психологические аспекты в работе руководителей.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, оценка управленческого труда, эффективность управления персоналом, профессионализм.

The classification of methods of assessment of managerial work is presented in this article. The list of costs that should be taken into account during the research of efficiency of human capital usage is set out. Possible goals that could be achieved during the assessment of efficiency of managerial work are described. Social and psychological aspects of managerial work are considered.

Keywords: personnel, personnel management, estimation of managerial work, personnel management efficiency, professionalism.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні зміни призвели до появи нових підприємств, що відрізняються від всього, що було до них, поступово світова економіка переходить до постіндустріального типу. Серед суб'єктів господарювання за умов кризи виживають ті, що мають високу ефективність та ефект. На межі цього переходу персонал стає все більш важливою складовою успіху

підприємств. Необхідно постійно удосконалювати методи роботи, управління персоналом, впроваджувати актуальні моделі кадрових політик сучасності — багатогранних та динамічних. На сьогодні не вироблено єдиного підходу до оцінки ефективності роботи персоналу, тому використовуються різні методики, особливо за умов переходу до постіндустріалізації. Дослідження слаб-

* Ткаченко А. М. — д-р екон. наук, професор, Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпропетровськ.

ких та сильних сторін персоналу як системи, та його окремих елементів — працівників — дають простір для досягнення розуміння, які оперативні, тактичні та стратегічні кроки має здійснити керівництво задля досягнення поставлених цілей у питанні кадрової політики.

Мета статті полягає у дослідженні основних підходів до оцінки ефективності використання персоналу з точки зору доцільності застосування та перспективного планування.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження роботи з персоналом, його оцінка, вивчалися у роботах закордонних та відчизняних дослідників, таких як: Алавердов А., Альберт М., Ансофф І., Блек Дж., Веснін В., Вудкок М., Галенко В., Генкін Б., Герасимчук В., Дзюба С., Іванцевич Дж. М., Карнегі Д., Лобанов А., Мескон М., Метцнер І., Поклонський Ф., Попова Г., Ревенко Н., Синк Д., Співак В. Томпсон А., Цимбалюк С., та ін.

Об'єкт дослідження — кадровий менеджмент на підприємствах.

Предмет дослідження — система методичних підходів до оцінки ефективності персоналу.

Виклад основного матеріалу. У сфері сучасного функціонування підприємств нагально необхідно приймати адекватні рішення, особливо в царині кадрового менеджменту.

Методи оцінки управлінської праці можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні). До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод «експерименту» тощо. До якісних (описових) методи — це система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування [1].

Пропонується здійснювати оцінку ефективності людського капіталу на особистісному рівні та рівні підприємства, при цьому, визначити можливі витрати у процесі його формування:

1. Витрати на профорієнтацію. Цей етап передбачає навчання людини і її професійну підготовку. Вважається найбільш дорогим, фінансується із витрат державного бюджету та за рахунок власних коштів, чи коштів фірми-працедавця.

2. Витрати на пошук та найм персоналу. Цей етап передбачає постійні витрати, пов'язані із діяльністю кадрових служб щодо пошуку персоналу, розробки первинної документації, тестових програм та укладанням договорів з різними службами. У грошовому еквіваленті вони прирівнюються до 2–3 заробітних плат відповідної вакансії одного працівника.

3. Витрати на персонал в період адаптації. Передбачають витрати на працівника, який перебуває на випробувальному терміні (2–3 місяці). У цей період вони нижчі на 30–40 % від тих, що будуть пізніше здійснені на оплату праці. Це обумовлено соціальною і психологічною адаптацією працівника на новій посаді. По закінченні періоду адаптації у працівника повинна початись окупність інвестицій в нього.

4. Витрати на персонал у період накопичення потенціалу росту. Розмір витрат відповідає витратам на оплату праці. Проте, на цьому етапі професіоналізм працівника недостатній для отримання працедавцем доданої вартості, яка формує прибуток.

5. Витрати на персонал в період досягнення професіоналізму. Їх розмір на даному етапі залежить не тільки від витрат на оплату праці, а й від заходів щодо удосконалення мотивації і стимулювання праці. Ці витрати фінансуються, як правило, за рахунок додаткового прибутку, отриманого внаслідок високої технологічності виконаних робіт, економії ресурсів, інноваційного підходу тощо. Рівень витрат значно нижчий за прибуток, що отримується.

6. Витрати за період навчання, підвищення кваліфікації працівників. Особливістю є співставність витрат та очікуваних результатів від вивченого. Для цього необхідно оцінити ефективність навчальних програм, потреб і можливостей працівників, які навчаються.

7. Витрати за період капіталізації знань внаслідок підвищення кваліфікації. Розмір витрат співставний з етапом 4. Доцільним є додатковий елемент стимулювання за використання на практиці знань, навичок, умінь, отриманих у результаті навчання, що сприяють підвищенню прибутку підприємства. Цей етап характеризується отриманням максимального прибутку від використання людського капіталу працівників. Його продовження можливе за рахунок реалізації підприємством ефективного мотиваційного комплексу, наприклад, участь працівників у розподілі прибутку; нематеріальне стимулювання за системою «кафе» тощо.

8. Витрати у період зниження і «морального старіння» професіоналізму. Розмір витрат співставний з етапом 4, при цьому є лише різниця в тому, що система мотивації і стимулювання, яка використовувалась раніше, перестає приносити позитивні результати, а рівень продуктивності працівника знижується, оскільки науково-технічний прогрес спричиняє старіння накопичених знань та навичок. [2]

Питання щодо ефективності управління персоналом в останні роки досліджувалось багатьма вченими. Вважається, що працювати ефективно — це домагатися більших результатів за менших витрат праці, часу, коштів. Але, щоб визнати,

що система управління персоналом є ефективною, необхідно виробити певний механізм управління, оцінки та контролю стосовно цілей організації, що дозволить виявити справжню ситуацію в організації щодо управління персоналом, виявити слабкі місця та запропонувати комплекс дій для її покращення.

Оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом і для зіставлення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства. [3, с. 274]

Визначати ефективність управління персоналом пропонується на основі постійного збору та аналізу інформації щодо працівників за допомогою показників: просування по службі, професійні, кваліфікаційні, статеві та інші характеристики персоналу, медичні та психологічні параметри, задоволеність працею, плинність, продуктивність, новаторська активність тощо [8, с. 128].

Такий моніторинг повинен здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління та своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в управління необхідні корективи. Це забезпечить функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

Вивчення ефективності кадрового менеджменту доцільно для того, щоб:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;
- визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;
- допомогти управлінню персоналом внести свій внесок у справу досягнення цілей фірми [3, с. 292].

Важливим критерієм ефективності управління персоналом є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Внутрішній психологічний клімат — це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволенням робітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю отриманої інформації. Багато в чому сприятливий внутрішній клімат на підприємстві залежить від ступеня сумісності людей.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На нього впливають характер і зміст

роботи, ставлення людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей. Багато в чому психологічний стан колективу залежить й від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку [4, с. 22].

В кожній установі, організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність, а саме:

- погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому й творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, за якого жоден з них не може досягти успіху за рахунок іншого [7, с. 54].

Надзвичайно важким завданням є кількісна оцінка цього внеску, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

Доцільним є оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні організації) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показує ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом [5, с. 136].

До трактування оцінки персоналу існує два основні підходи. Під цим поняттям розуміють відповідність кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам і результативність його діяльності. У всіх опрацьованих визначеннях оцінки персоналу сутність цього поняття полягає в одному із його цільових призначень, без посилання на суб'єктів оцінки. З огляду на недоліки та зважаючи на специфіку оцінювання персоналу, можна запропонувати авторське трактування поняття «оцінка персоналу» як діяльність суб'єкта оцінки до виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими й зрозумілими; включати 5–6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Вибір системи залежить від рівня зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури.

У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є:

Атестація — це право адміністрації компанії, що може бути реалізоване щодо всіх або окремих категорій працівників. Дані, отримані під час атестації, передаються до комісії, яка розглядає їх у присутності працівника й виносить рішення про його подальшу долю в організації.

Управління через цілі — Management by Objectives (MBO) — це проведення оцінки методом MBO, який полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітнього періоду. Звітний період зазвичай збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії — від рядового персоналу до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій та бонусів нематеріальна мотивація: присудження почесних звань, нагородження грамотами й відмітними знаками.

Управління результативністю — Performance management (PM) — це оцінка не тільки результатів, але й компетенцій співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення поставлених цілей. Постановка задач та оцінка їх виконання здійснюється менеджером і підлеглими, після цього на співбесіді погоджуються результати: перегляд заробітної плати, виплата премій, бонусів, зіставлення індивідуального плану розвитку працівника, кар'єрне зростання.

Ассесмент-центр (груповий й індивідуальний) призначений для оцінки співробітників за компетенціями під певне кадрове завдання. Він може включати поведінкове (від англ. behaviour — поведінка) інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації), розроблені спеціально під даний набір компетенцій. Вибір змісту ассесмент-центру обумовлюється метою його проведення. Для відбору кандидатів на високі позиції та оцінки топ-менеджерів акцент робиться на поведінкове інтерв'ю, для висування співробітників у кадровий резерв — на ділових іграх.

Метод 360° — працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

Метод інтерв'ю — претенденту дається завдання провести співбесіду з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку умінь правильно оцінювати і підбирати працівників. [6]

Висновки. Сьогодні існує велика кількість кадрових питань, що чекають свого вирішення.

Одним в найважливіших є питання економічного ефекту та ефективності діяльності, насамперед, персоналу.

До основних методів оцінки ефективності використання персоналу відносять — кількісні, якісні та комбіновані, як найбільш адекватні сучасним умовам. Необхідно використовувати цілий комплекс оціночних процедур тому що кожен з його окремих видів не надає нам повноти та достовірності інформації по доцільним питанням.

Важливу роль грає і сам структурний підрозділ, що веде роботу з персоналом, наприклад, відділ кадрів. Він повинен бути розвиненим з точки зору кваліфікації, досвіду та здібностей співробітників. Дуже багато залежить і від вищого керівництва.

Система мотивації також грає важливу роль серед факторів, що впливають на ефективність діяльності персоналу. Її необхідно співвідносити з теперішніми реаліями та удосконалювати.

Література

1. Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / Данилюк А. І. // Вісник ХНУ. — 2007. — № 3. — Т. 1 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.edu.km.ua/referats/book/stattya_problemy_efektyvnosti_systemy_upravlinnya_personalom.html.
2. Потьомкіна О. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу та їх прикладне значення [Електронний ресурс] / О. В. Потьомкіна, В. Ю. Дорош. — Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73620>.
3. Іванцевич Дж. Людські ресурси управління / Дж. Іванцевич, А. А. Лобанов. — М. : Дело, 1993. — 304 с.
4. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмін. — Львів, 2003. — 176 с.
5. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. Психологія управління та самотренування / І. Д. Ладанов. — М., 1995. — 494 с.
6. Сівашенко І. О. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз: збірник наукових праць. — Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. — Вип. 8. — Частина 2. — С. 315–318. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/article4.htm>.
7. Баркова С. А. Управління персоналом : учеб. пособие для студ. всех спец. / С. А. Баркова. — Новосибирск : СибУПК, 2001. — 87 с.
8. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент в системі освіти : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 1999. — 176 с.