

Аннотація. Рассмотрена актуальная проблема использования проектного менеджмента на предприятии с целью достижения поставленных задач. Выделены основные участники организации и внедрения проектов, определена методология их реализации. Предложены основные принципы управления проектами.

Ключевые слова: проект, менеджер, проектный менеджмент (управление проектами), жизненный цикл, стадии проектирования, координация проекта, принципы управления.

Summary. Actual problems of project management in enterprises in order to achieve their goals. The basic members of the organization and implementation of project and the methodology for their implementation. The basic principles of project management are included.

Keywords: project manager, project management, lifecycle, stage design, project coordination, management principles.

*Рецензент к.е.н., професор ХДТУБА Успенко В.І.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 658:338

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАДРОВОЮ СЛУЖБОЮ

*Колмакова О.М., к.е.н., доцент,
Смачило В.В., к.е.н., доцент,
Губіна С.В., студентка (ХДТУБА)*

Представлено авторське бачення методики оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою будівельного підприємства.

Ключові слова: система збалансованих показників, персонал, ефективність управління.

Постановка проблеми. Персонал підприємства, його кадровий потенціал є чи не найважливішим ресурсом, який потребує ефективного управління та забезпечує значні резерви підвищення ефективності їх використання. Під управлінням персоналу підприємства розуміється цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві. Ця діяльність включає: залучення робітників; підготовку робітників; мотивацію; оцінку; розвиток колективу; переміщення робітників [15]. Під час управління персоналом виникає проблема оцінки ефективності роботи як кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві досить

часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard - BSC).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систему збалансованих показників (BSC) розробили Роберт Нортон і Дейвід Каплан [3] (Гарвардська Школа Бізнесу, США) для оцінки критеріїв майбутнього і поточного потенціалу різних компаній, пов'язаного з перспективами розвитку і росту, який базується на сукупності як фінансових так і нефінансових показників. У подальшому розробкою цієї теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Кльоба В.Л. [4], Колісник М.К. та Рубаха Г.В. [1], Недосєкін А. [5], Пан Л.В. [8], Дмитрієва О.О. [10]. Завдяки їхнім розробкам, система збалансованих показників застосовується на багатьох зарубіжних підприємствах, зокрема на Hewlett-Packard Company, The Dow Chemical Company, ABB Switzerland, Chell Services Int., а також на таких вітчизняних корпораціях, як "ІНКОМ", "ЕкоЛан" та багато інших [2].

Застосування даної системи для оцінки ефективності персоналу та роботи кадрової служби розглядалося в публікаціях Семенькової А.В. та

Тісагдіо І.Ю. [7], Качмарик Я.Д. та Ільчук О.О. [2], Петрова Є.В. з колективом авторів [12].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Аналізуючи означені публікації, звернемо увагу, що використання збалансованої системи показників в Україні досить обмежено, переважає досвід Росії. Тим паче, майже відсутні рекомендації щодо застосування ЗСП на будівельних підприємствах України під час оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою. Саме тому, **метою даної статті** є розробка методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою будівельного підприємства.

Викладення основного матеріалу. Система BSC контролює такі суттєві аспекти господарської діяльності, як взаємовідношення з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Усі показники поділяються на відповідні блоки, причому між показниками існує певна взаємозалежність. Система збалансованих показників доповнює систему параметрів минулої діяльності компанії системою оцінок її перспектив, тобто включає і фактичні, і прогнозовані показники. Цілі і показники BSC формуються в залежності від місії і стратегії конкретної компанії. Суттєвою рисою BSC є і те, що вона припускає використання не лише кількісних показників, а враховує й якісні фактори, що оцінюються за допомогою шкал найменувань і порядку [6].

Система передбачає чотири напрямки оцінювання: фінанси (уявлення

про підприємство в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація підприємства в очах клієнтів), бізнес-процеси (які саме з них треба оптимізувати), інфраструктура і персонал (можливості зростання й розвитку підприємства та його працівників) [4]. Однак, оцінюючи пріоритети, варто зазначити, що з усіх організаційних ресурсів саме трудовий потенціал є ресурсом, що має найбільші приховані резерви для підвищення ефективності функціонування сучасної організації [2].

Концепція Balanced ScoreCard у сфері управління людськими ресурсами (HRBSC) допомагає проаналізувати узгодженість стратегічних завдань та результатів, виявити ключові фактори успіху кадрової діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів. Balanced Scorecard дозволяє: виділити в роботі служби персоналу пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства; оцінити внесок підрозділу в її здійснення; контролювати витрати на персонал; вимірювати не тільки підсумкові показники діяльності, але й випереджальні, по яких можна судити, чи у правильному напрямку відбуваються зміни.

У якості функцій та показників щодо управління персоналом підприємства на основі аналізу роботи [13] було визначено: реалізація політики управління персоналом (задоволеність роботою служби персоналу підприємства; кількість реалізованих на підприємстві кадрово-соціальних проектів), організація праці персоналу й мотивація (середній рівень заробітної плати; середній рівень компенсаційних, соціальних виплат; відхилення середньооблікової чисельності від планової; продуктивність праці; відхилення фонду оплати праці від бюджету (плану)), забезпеченість потреби в персоналі (рейтинг підприємства як роботодавця; відсоток внутрішнього заповнення вакансій; середній рівень витрат на найм одного працівника), управління складом співробітників (середній вік співробітників; рівень освіти посадових осіб підприємства; середній стаж роботи посадових осіб підприємства; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт обігу за прийомом; коефіцієнт обігу за звільненням; коефіцієнт постійності (стабільності) кадрів; коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу), адаптація персоналу (відсоток працівників, що звільнилися, зі стажем менше 3 років), розвиток персоналу (відсоток співробітників включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв; відсоток, що звільнилися із числа кадрового резерву; відсоток призначень співробітників із числа кадрового резерву; частка тих, хто вносить раціоналізаторські пропозиції тощо), оцінка персоналу (відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику), навчання персоналу (відсоток тих, хто пройшов навчання; середній обсяг витрат на розвиток однієї людини), розвиток корпоративної культури (рівень задоволеності станом організаційної культури; кількість загальних зборів проведених протягом року).

Етапи проведення оцінки ефективності діяльності служби персоналу на основі визначених функцій збалансованої системи показників наведено на рис 1.

Як бачимо з наведених етапів, існує необхідність використання експертного методу, бо кожний з показників визначається різними одиницями виміру, тобто існують не порівняльні одиниці виміру, і тому необхідно їх привести до загального виду, яким є єдина шкала, що повинна бути розроблена на підприємстві. В ній використовується п'ятибальна шкала, що зводиться до середнього значення шляхом визначення середньої арифметичної. У якості експертів виступили працівники, що обіймають керівні посади на будівельних підприємствах та



Рисунок 1 - Етапи здійснення оцінки ефективності управління персоналу на основі визначених функцій

BSC

працівники кадрових служб означених підприємств, а також науково-педагогічні працівники економічного профілю.

Після визначення значень складових, необхідно провести визначення значущості кожної із складових, для чого використаємо метод переваг [14]. Послідовність його використання наведена далі.

Обирається шкала рангових оцінок (кількість балів повинна бути рівною або кратною кількості показників). В нашому випадку – це дев’ятибальна шкала оцінки. Кожним експертом проводиться ранжування значущості складових в порядку їх переваги. Найменш значущому надається мінімальний ранг – 1, а найбільш значущому максимальний – 9. Кожному з експертів було надано вказані функції, показники, що визначені за функціями та запропоновано за 6-ти бальною шкалою провести ранжування. Узагальнені результати ранжування наведено в табл. 1 Також визначається вага та коефіцієнт вагомості кожної функції. При таких даних рангової оцінки показник

ваги (w_{ik}) кожної i -ої складової, яка була визначена k -им експертом, розраховується за формулою

$$w_{ik} = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}},$$

де w_{ik} - показник ваги відповідної функції;

M_{ik} - номер i -ої ваги функції, що був визначений k -им експертом;

N – кількість функцій, що оцінюються в ході дослідження.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні. Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою

$$w_i = \frac{\sum_{i=1}^n w_{ik}}{N},$$

де w_i - коефіцієнт вагомості i -ої функції;

w_{ik} - чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана k – м експертом;

Менеджмент та маркетинг

N – кількість експертів, які брали участь у вагомості для кожної функції, за якими експертизи. проведено оцінку ефективності управління персоналом кадровою службою підприємства.

Результати оцінки згруповано в табл. 2.

Таким чином, на основі використання методу переваг було розраховано коефіцієнти

Таблиця 1

Результати ранжування функцій експертами

Експерти Функції (F)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Реалізація політики управління персоналом	6	5	7	6	7	9	8	6	6	5
2) Організація праці персоналу й мотивація	7	6	7	8	9	7	8	6	6	9
3) Забезпеченість потреби в персоналі	7	7	7	6	6	8	6	8	6	8
4) Управління складом співробітників	6	5	8	5	5	5	6	8	9	5
5) Адаптація персоналу	6	5	6	4	5	4	4	5	6	7
6) Розвиток персоналу	6	6	8	5	6	5	8	7	8	6
7) Оцінка персоналу	5	6	6	9	8	5	4	7	7	5
8) Навчання персоналу	6	4	8	5	4	6	9	8	7	6
9) Розвиток корпоративної культури	4	4	6	5	5	7	6	5	5	4
Сума балів	53	48	63	53	55	56	59	60	60	55

Таблиця 2

Результати експертної оцінки респондентами функцій

Експерти Функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X _{ср}
Реалізація політики управління персоналом	0,1132	0,1042	0,1111	0,1132	0,1273	0,1607	0,1356	0,1000	0,1000	0,0909	0,116
Організація праці персоналу й мотивація	0,1321	0,1250	0,1111	0,1509	0,1636	0,1250	0,1356	0,1000	0,1000	0,1636	0,131
Забезпеченість потреби в персоналі	0,1321	0,1458	0,1111	0,1132	0,1091	0,1429	0,1017	0,1333	0,1000	0,1455	0,123
Управління складом співробітників	0,1132	0,1042	0,1270	0,0943	0,0909	0,0893	0,1017	0,1333	0,1500	0,0909	0,109
Адаптація персоналу	0,1132	0,1042	0,0952	0,0755	0,0909	0,0714	0,0678	0,0833	0,1000	0,1273	0,093
Розвиток персоналу	0,1132	0,1250	0,1270	0,0943	0,1091	0,0893	0,1356	0,1167	0,1333	0,1091	0,115
Оцінка персоналу	0,0943	0,1250	0,0952	0,1698	0,1455	0,0893	0,0678	0,1167	0,1167	0,0909	0,111
Навчання персоналу	0,1132	0,0833	0,1270	0,0943	0,0727	0,1071	0,1525	0,1333	0,1167	0,1091	0,111
Розвиток корпоративної культури	0,0755	0,0833	0,0952	0,0943	0,0909	0,1250	0,1017	0,0833	0,0833	0,0727	0,091
Сума набраних балів	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Узагальнюючий показник ефективності (Езаг) має такий вид

$$E_{заг} = 0,116 \times F_1 + 0,131 \times F_2 + 0,123 \times F_3 + 0,109 \times F_4 + 0,093 \times F_5 + 0,115 \times F_6 + 0,111 \times F_7 + 0,111 \times F_8 + 0,091 \times F_9$$

Його максимальне значення, виходячи з п'ятибальної оцінки, яка буда запропонована, сягатиме 5, що дозволяє визначити відхилення від максимуму та резерви підвищення ефективності.

Висновки. Проводячи розрахунки кожного року за визначеними показниками в розрізі кожної з функцій BSC можна розрахувати фактичне значення за рік та порівняти його як в динаміці, з попередніми роками, так і з максимальним значенням, що дозволить зробити висновки стосовно ефективності роботи кадрової служби та управління персоналом на підприємстві.

Перспективи використання результатів дослідження. Запропонований підхід до оцінки ефективності управління персоналом та ефективності роботи кадрової служби дозволить оцінити поточний стан управління, виявити відхилення та, на основі аналізу причин відхилення, розробити рекомендації по удосконаленню управління персоналом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М.К.Колісник, Г.В.Рубаха // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.5 – С.
2. Качмарик Я.Д. Економічні параметри управління персоналом підприємства / Я.Д.Качмарик, О.О.Ільчук // Науковий вісник: збірник науково-технічних праць. – 2006. – № 16.2 – С.
3. Нортон Д.С., Организация, ориентированная на стратегию./ Д.С.Нортон, Р.С.Каплан; [пер. с англ.]. – Київ: Олімп – Бізнес, 2004. – 392 с.
4. Кльоба В.Л. Використання системи збалансованих показників в управлінні безпекою банку // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.10 – С.
5. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения // Менеджмент и менеджер. – 2003. – №11–12. – С. 13–24
6. Гордієнко І.В. Моделі нечіткої логіки в системах керування ефективним бізнесу / І.В.Гордієнко, О.А. Щербань // Проблемы материальной культуры – Экономические науки. – 2008. – №10. – С. 13–24
7. Використання концепції Balanced ScoreCard у стратегічному управлінні людськими ресурсами [Текст] / А.В. Семенькова, І.Ю. Тісагдіо // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки : науковий журнал. – 2009. – № 3. – С.87-91.
8. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Електрон. ресурс] // Наукові записки НАУКМА – 2003. – Т.21. – С. 56-63. – Режим доступу до журналу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NaUKMA/Econ/2003_21/09_pan_lv.pdf
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review, - 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
10. Дмитрієва О. О. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD) в стратегічному управлінні підприємства / О. О. Дмитрієва //Зб. наук. пр. Київ.нац.торг.-екон.ун-ту. — 2007. — № 4. — С. 102—123.
11. Офіційний сайт Википедія [Електрон. ресурс]. – режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/BSC>
12. Видимый результат или Система сбалансированных показателей для службы персонала [Електрон. ресурс] / Е.В.Петров, А.А.Югов, О.В.Гурина // Библиотека ИНТАЛЕВ - режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/
13. Хістева О.В. Застосування прийомів математичного моделювання у процесі оцінки якості прибутку будівельного підприємства // Економіка будівництва та міського господарства. - 2007. – Т.3, №1. - С. 25-29
14. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

Аннотация: представлено авторское виденье методики оценки эффективности управления персоналом кадровой службой строительного предприятия.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, персонал, эффективность управления.

Summary. The author's image of a technique of the estimation efficiency management personnel of skilled service of the building enterprise is presented.

Keywords: System of the balanced indicators, personnel, efficiency of management

*Рецензент д.е.н., професор ХДТУБА Іванілов О.С.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*