

УДК 331.1

Л.В. Кушнір, Е.Б. Вербенко

Одеський національний морський університет

**АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ
МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В статье рассмотрены и проанализированы наиболее эффективные методы оценки кадрового менеджмента на предприятиях морского транспорта, их результативность, взаимосвязь и взаимозависимость с обеспечением конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, методики управления, трудовая деятельность, экономическая эффективность, кадровая служба.

Л.В. Кушнір, О.Б. Вербенко

Одеський національний морський університет

**АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ
МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У статті розглянуті і проаналізовані найбільш ефективні методи оцінювання кадрового менеджменту на підприємствах морського транспорту, їх результативність, взаємозв'язок і взаємозалежність із забезпеченням конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, методики управління, трудова діяльність, економічна ефективність, кадрова служба.

L.V. Kushnir, H.B. Verbenko

Odessa national maritime university

**ANALYSIS OF EXISTING
METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE
EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

The article considers and suggests the most effective methods of personnel management at the maritime transport enterprises, their effectiveness, interrelation and interdependence with ensuring the competitiveness of the enterprise.

The issue of the methodology for assessing the effectiveness of the functioning of the personnel management system of the organization is also examined in a comprehensive manner, the main directions of research in this area are highlighted, and the main problems of existing methods are considered. The importance of each method for national enterprises is highlighted, the main difficulties in the application of these methods at the maritime transport enterprises.

Keywords: personnel management, management methods, labor activity, cost effectiveness, cadre service.

Постановка проблеми. В современных условиях развивающейся рыночной экономики функционирование любого предприятия включает в себе постоянный анализ и контроль эффективности потребления любого рода ресурсов, в том числе результативность функционирования системы управления человеческими ресурсами, т.е. персонала предприятия, без которого не может представить свое существование ни одна компания, включая и предприятия морского транспорта.

Улучшение показателей деятельности организации, в целом, напрямую зависит от всех элементов производственного процесса, а как известно, персонал является одной из наиболее важных составляющих производства, именно поэтому необхо-

димом разрабатывать всё новые подходы к управлению персоналом и активно применять их на практике.

Многочисленные исследования зарубежных и отечественных ученых по данной теме свидетельствуют об актуальности проблемы связанной с управлением персоналом в Украине. Проблема, в первую очередь, связана с тем, что существуют различного рода подходы к этой деятельности и главная сложность состоит в выборе наиболее эффективных методик, подходящих к той или иной сфере деятельности, способных усовершенствовать способ управления персоналом на предприятии.

Обзор последних исследований и публикаций. Теоретики в области персонального менеджмента Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют оценку эффективности управления персоналом как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия [1].

Существует большое количество разного рода подходов к определению эффективности управления персоналом. Однако, ни в Украине, ни за рубежом не существует единой общепринятой методики.

Однако, в зарубежной практике широкое применение получили такие методы, как экспертная оценка, бенчмаркинг, оценка отдачи инвестиций в персонал, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха [2].

Задачи исследования. Целью данной статьи является рассмотрение методик по улучшению функционирования системы управления персоналом организации и выбор наиболее оптимальной для развития в условиях национального рынка.

Основной материал исследования. Управление персоналом является неотъемлемой частью функционирования предприятия, оно направлено на обеспечение организации высококвалифицированным персоналом, способным выполнять возложенные на него обязанности в полной и оптимальной мере. В

современных условиях всё больше имеет значение применение высокотехнологичного производства и роль человеческих ресурсов значительно возрастает, увеличиваются требования к их способностям, уровню знаний и квалификации. Переход к рыночным отношениям, усложнение уровня экономических связей, научно-технический прогресс приводят к основательным изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

В мировой практике существует три основных группы методов управления персоналом:

1. Экономические методы – это какие-либо приёмы, которые применяются в отношении к исполнителям работы с помощью соизмерения затрат и результатов. К экономическим методам могут относиться материальное стимулирование, финансирование, зарплата, прибыль.

2. Организационно-распорядительные – методы, которые представляют собой прямое воздействие, носят обязательный и директивный характер, они опираются на ответственность, дисциплину и документальные закрепления функций.

3. Социально-психологические методы – основанные на социальном воздействии на работника. Включают в себя моральное поощрение и мотивацию.

В общем смысле, эффективность управления персоналом представляет собой сложное и многоплановое понятие, суть которого состоит в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая оценками выполненной работы, должен производиться с наименьшим количеством издержек и с наибольшим уровнем результативности.

Главной целью сравнения и оценки эффективности управления персоналом является определение и уменьшение издержек, связанных с программами кадровой деятельности. Благодаря измерению и оценке эффективности функционирова-

ния персонала на предприятии, осуществление и развитие системы управления человеческими ресурсами даёт возможность:

- оперативно находить проблемы, которые возникают или могут возникнуть в ходе реализации системы управления персоналом и активно направлять силы на текущее положение системы с целью её оптимизации;
- осуществлять планирование последующего улучшения работы кадровой службы и остальных подразделений;
- принимать оперативные решения о тех или иных переменах в системе и суметь спрогнозировать как они повлияют на ключевые аспекты управления персоналом.

Основным показателем для оценки организационной эффективности может быть, в первую очередь, текучесть кадров.

Текучесть кадров – это движение рабочей силы в следствие неудовлетворенностью компанией, этот показатель ещё имеет неофициальное название «индекс крутящихся дверей» и он отображает длительность нахождения специалиста на рабочем месте. Его изменение свидетельствует о стабильности или её отсутствии трудового коллектива в компании. Высокая текучесть может быть показателем плохой организации работы с кадрами, несоответствие какого-либо уровня бытовых условий, соблюдения различного рода техник безопасности.

Не менее важным считается показатель надёжности работы персонала, который характеризует возможность сбоев, как в одном отделе, так и во всей организации в целом из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в отчетности, нарушении трудовой дисциплины, что может повлечь за собой большие проблемы в организации.

Равномерность загрузки персонала считается одним из самых непредсказуемых, т.к. он напрямую зависит от такого понятия, как человеческий фактор. Сам по себе он показывает удельный вес потерь от загрузки работников. Очень сложным процессом оказывается определение оптимального количества загрузки для всех работников в целом, этот показатель требует индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Ещё один показатель, это уровень трудовой дисциплины – он показывает частоту случаев нарушения трудовой дисциплины к общему количеству работников на предприятии. Он непосредственно связан с показателем текучести кадров, т.к. в большинстве случаев нарушение трудовой дисциплины влечёт за собой устранение сотрудника от его обязанностей. Положительное изменение этого показателя требует особых навыков топ-менеджеров, которые смогут предотвратить нарушение дисциплины ещё до начала каких-либо негативных действий сотрудников.

И последним важным показателем считается укомплектованность кадрового состава. Она может быть оценена качественно и количественно.

Качественно – определяется в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем работников, уровнем образования и практического опыта работников.

Количественно – с помощью сопоставления фактического количества персонала с необходимым.

Эти показатели дают возможность оценить основные параметры функционирования работы персонала предприятия, выявить существующие проблемы и помогут определить стороны, которые требуют изменений и модернизаций.

Специалисты в сфере управления человеческими ресурсами выделяют ряд факторов, которые могут затруднить оценку эффективности управления персоналом [3]:

- работа службы кадрового менеджмента имеет не только количественные, но и качественные цели;
- на конечные результаты работы службы влияет множество факторов (например, текучесть кадров может зависеть и от условий рабочего места, и от характера руководителя линейного подразделения);
- конечные результаты деятельности отдалены по времени (например, мероприятия по улучшению корпоративной культуры, обучение резерва не дают немедленной отдачи).

Для полноты анализа проблемы управления персоналом необходимо рассмотреть подробно методы к управлению персоналом:

- метод экспертной оценки состоит в проведении опроса руководителей подразделений, целью которого является получение оценки проблемы с помощью выяснения их мнения относительно работы менеджеров по персоналу в компании;

- метод бенчмаркинга представляет собой сопоставительный анализ показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными эталонными показателями других компаний на рынке. Подобный метод получил широкое развитие в зарубежных странах.

- метод оценки отдачи инвестиций основывается на показателе ROI (Return of investment – отдача инвестиций). Этот показатель является одним из важнейших параметров, он применяется практически ко всем сферам бизнеса, в том числе и в сфере управления персоналом. Показатель рассчитывается по формуле [5]

$$ROI = \frac{(R - I)}{I * 100\%},$$

где ROI – отдача инвестиций в процентах;

R – полученный доход;

I – произведенные затраты.

Использование данного метода связано с определенными трудностями при расчёте затрат, от точности которых зависит достоверность полученных результатов. Кроме непосредственных расходов необходимо учитывать и скрытые издержки, подсчёт которых представляет собой достаточно трудоёмкий процесс. Рекомендуется проводить анализ по этому показателю практически ежемесячно, что поможет получить определенные преимущества перед компаниями, которые подобной статистики не ведут. Данные по коэффициентам возврата инвестиций дадут

возможность увеличивать отдачу от вложенных денежных средств путем их обдуманного распределения.

Комплексная методика Джека Филлипса, американского специалиста по Human Resources Management позволяет оценивать эффективность управления персоналом по пяти показателям [2]:

1. Оценка инвестиций в кадровую службу – рассчитывается как отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

2. Показатель расходов по управлению персоналом на 1 сотрудника – рассчитывается как отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

3. Показатель отсутствия на рабочем месте – рассчитывается как сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

4. Показатель удовлетворенности сотрудников – определяется процент работников, довольных своей работой, с помощью методов анкетирования или опроса;

5. Показатель единства и согласия в организации – подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Однако, по мнению некоторых экспертов, отдельные показатели Д. Филлипса могут оказаться не слишком эффективными. Например, показатель единства и согласия в организации в условиях украинского рынка вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Рассмотренные методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в Украине встречается достаточно редко. Т.к. в условиях развивающейся экономики украинские компании всё чаще берут на вооружение опыт зарубежных фирм и их методики, применение подобных методов стало бы очень

полезно для развития не только функционирования персонала, но и организации в целом.

Поэтому отечественным организациям необходимо начать с малого и правильно организовать работу менеджмента, с целью дальнейшего применения на практике методик Джека Филлипса, результаты которой не заставят себя ждать.

Методика ещё одного американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха получила широкое распространение в западных странах. Д. Ульрих предлагает измерение эффективности управления персоналом пятью способами [6]:

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Увеличение или спад производительности Д. Ульрих связывает с эффектом от проведения определенных кадровых мероприятий, например, курсы повышения квалификации [6]. Однако достоверность подобного подхода весьма спорна, поскольку довольно сложно определить природу изменений, которые произошли, повлияли ли на производительность труда работника именно факторы, которые регулируются персональным менеджментом.

2. Показатель скорости бизнес-процессов. Определяется путем сравнения скорости осуществления определенных операций в различных компаниях. Этот показатель является разновидностью бенчмаркинга со всеми присущими данной методике недостатками. К тому же, для измерения скорости бизнес-процессов необходимо их подробное описание, что в отечественных компаниях практически не практикуется.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив. Является полным аналогом показателя ROI.

4. Показатели навыков работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Эти параметры оцениваются с помощью проведения опросов, анкетирования, тестирования или проведения интервью. Используя данный метод, крайне сложно точно установить причину изменений: повлияла, в первую очередь, работа кадровой службы или другие факторы.

5. «Организационные возможности» – является ещё одной модификацией бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после них. Ульрих полагает, что кадровая служба должна в свою очередь, в некоторой степени, управлять изменениями в компании.

Дельфийский метод – метод, разработанный в США. Является разновидностью метода экспертной оценки. Его особенностями является многоуровневость и анонимность. Главной исходной мыслью этого метода является то, что при грамотном обобщении и обработке личной оценки высококвалифицированных экспертов по поводу той или иной ситуации на предприятии, можно получить коллективное, обобщенное мнение, которое может обладать достаточной степенью надежности и достоверности.

Основной идеей данного метода является то, что с помощью последовательных действий можно прийти к одному общему мнению при принятии решения. Анализ проводится в несколько последовательных этапов, а результаты обобщаются статистическими методами.

Метод состоит из 3 основных этапов:

1. Предварительный – организация группы экспертов до 20 человек.
2. Непосредственно основная работа:
 - постановка проблемы;
 - распространение опросника между экспертами;

- распространение улучшенного опросника;
- повторение операций до достижения необходимого результата.

3. Аналитический метод – проверка координации мнений экспертов, анализ выводов и разработка рекомендаций.

Этот метод применим во многих сферах, в том числе, и в управлении бизнесом.

Однако он имеет свои недостатки. Время проведения сбора мнений напрямую зависит от средств коммуникаций, которым пользуется группа экспертов. Очень большое значение имеет способность опрашиваемых чётко излагать свои мысли таким образом, чтобы они были понятными остальным участникам, для того чтобы избежать затруднений в обработке.

Таким образом, при изучении трудов современных ученых с целью поиска наиболее оптимальных методик оценки эффективности системы управления персоналом выявлен ряд недостатков, которые затрудняют использование данных методик в функционировании кадровой службы:

- сложность, трудоёмкость или невозможность точного расчета некоторых количественных и качественных показателей;

- отсутствие показателей, которые могли бы характеризовать большое количество существующих в компании подсистем управления персоналом;

- формирование кадрового резерва, контроля и уровня мотивации, адаптации и развития персонала;

- трудоёмкость применения многих показателей на предприятиях сферы услуг.

Вывод. Подводя итог анализа рассмотренных существующих методов оценки эффективности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что в отечественной и зару-

бежной практике существует три основных группы подходов к оценке эффективности управления персоналом, осуществляемые по принципу:

1) экспертной оценки;

2) бенчмаркинга;

3) метода оценки отдачи инвестиций, основанного на показателе ROI.

Эти три группы имеют соответствующие недостатки, которые могут осложнять их использование, например, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, ограниченность внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, значительный временной разрыв между мероприятиями по совершенствованию социальных условий трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Достаточно непростой задачей является применение совокупности данных инструментов для комплексной оценки системы управления персоналом в связи с совершенно различными подходами к формированию критериев оценки.

Все это является свидетельством актуальности проблемы разработки методики оценки эффективности системы кадрового менеджмента в современных организациях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления*. – М., 1993. – 304 с.
2. Перцова, Н. *Кадровый отчет // Секрет фирмы*. – 2004. – № 14 (53).
3. Степаненко Д.О. *Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник ОГУ*. – № 8 (144). – 2012.

4. Тилькунов, А.Л. Карта эффективности: что такое методика экспресс диагностики // Персонал. – 2007. – № 2.
5. Львов С. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI – Return on Investment) / С. Львов, А. Карпов // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 6.
6. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М., 2007. – 304 с.
7. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность: Пер. с англ. – М., 2007. – 304 с.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2017

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи, завідувач відділу ринку транспортних послуг ІПРЕЕД НАН України **О.М. Котлубай**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Підприємництво та економіко-математичне моделювання» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**