

Результати аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства є базою для обґрунтування розвитку кадрового потенціалу.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження була розроблена принципова схема розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка враховує сучасний стан і ефективність використання кадрового потенціалу, його структуру і взаємозв'язок з іншими компонентами потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем, а також досягнення цілей заданого стратегічного розвитку підприємства.

**Список літератури:** 1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 3. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. – 2-е изд., стереотип. / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Fedonin O.S. *Potencial pidpriemstva: formuvannja ta ocinka*: Navchal'nij posibnik / O.S. Fedonin, I.M. Repina, O.I. Oleksjuk. – K.: KNEU, 2004. – 316 s. 2. Krasnokuts'ka N.S. *Potencial pidpriemstva: formuvannja ta ocinka*: Navchal'nij posibnik / N.S. Krasnokuts'ka. – Kiiv: Centr navchal'noї literaturi, 2005. – 352 s. 3. Shhjokin G.V. *Teorija i praktika upravlenija personalom*: Ucheb.-metod. posob. – 2-e izd., stereotip. / G.V. Shhjokin. – K.: MAUP, 2003. – 280 s.

Надійшла до редколегії 27.03.2014

## УДК 331.08

**А. И. ПИСАРЕВСКАЯ**, канд. экон. наук, доц. Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Предлагается методический подход к определению эффективности системы управления персоналом на предприятии, который предусматривает оценку эффективности в зависимости от функций управления персоналом и уровня управления на основе целостной системы управления персоналом, которая включает экономическую, организационную и социальную составляющую, а также определены основные показатели эффективности системы управления персоналом по основным подсистемам организации.

**Ключевые слова:** эффективность, система управления персоналом, бенчмаркинг, экономическая эффективность, организационная эффективность, социальная эффективность, показатели эффективности системы управления персоналом.

**Введение.** Эффективность деятельности любого предприятия непосредственно зависит от качества управления ресурсами. В настоящее время одним из важнейших ресурсов является персонал. Успех и процветание предприятий во многом определяется интеллектуальным потенциалом предприятия, качественным составом сотрудников, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и тем энтузиазмом, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности.

Эффективность функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия следует рассматривать как часть эффективности деятельности предприятия в целом. Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к оценке такой эффективности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальным развитием предприятия. Методика оценки основана на выборе критериев эффективности работы организационной, экономической и социальной подсистем комплексной системы управления персоналом.

**Анализ последних достижений и литературы.** Проблемы оценки эффективности системы управления персоналом нашли свое отображение в трудах таких ученых: Генкина Б. М., Диневича В. А., Егоршина А. П., Кибанова А. Я., Крушельницкой О. В., Маслова Е. В., Одегова Ю. Г [1-9]. Однако в

исследованиях данных авторов эффективность системы управления персоналом оценивается по функциям отдельно от бизнес целей конкретной компании. Показатели оценки выбираются зачастую произвольно или только по функциональным признакам и не в полной мере облают управленческой ценностью, не всегда отражают целостную систему управления персоналом, зачастую не связаны с бизнес-стратегией предприятия, а также не в полной мере отражают динамику и перспективы. Это обуславливает необходимость в использовании более полных, ориентированных на реализацию кадровой стратегии, способов оценки эффективности.

**Цель исследования.** Целью статьи является изучение особенностей определения эффективности системы управления персоналом на предприятиях и усовершенствование подходов к ее оценке.

**Материалы исследований.** Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия состоит из оценки следующих видов эффективности [4].

экономической эффективности, которая характеризует достижение целей деятельности предприятия за счет лучшего использования трудового потенциала;

социальной эффективности, которая выражает выполнение ожиданий и

удовлетворение потребностей и интересов работника, т.е. организация и мотивация труда, социально-психологический климат в коллективе;

организационной эффективности, которая оценивает целостность и организационную структуру предприятия (рис. 1).

На основе анализа ряда научных исследований [1-9] и анализа работы крупных отечественных предприятий доказано, что эффективность системы управления персоналом целесообразно оценивать по основным подсистемам организации (рис. 2).

Автор предлагает данную методику направить в сторону определения эффективности служб персонала, как на стратегическом, так и на функциональном уровне (табл. 1). На стратегическом уровне данные показатели направлены на оценку вклада службы персонала в эффективность бизнеса, на функциональном – отражают приоритетность отдельных функций HR – подразделения. Выделение приведенных показателей в ряде работ как самых важных свидетельствуют о сложной ситуации на рынке труда.

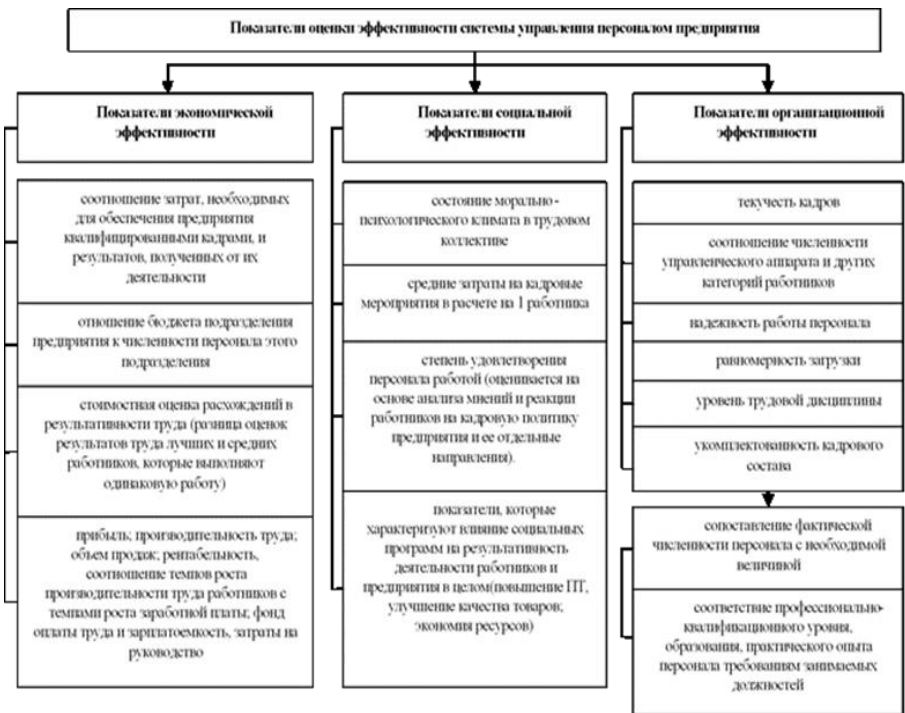


Рис. 1 - Показатели оценки эффективности системы управления персоналом предприятия (узаконено автором на основе [2,3,9])

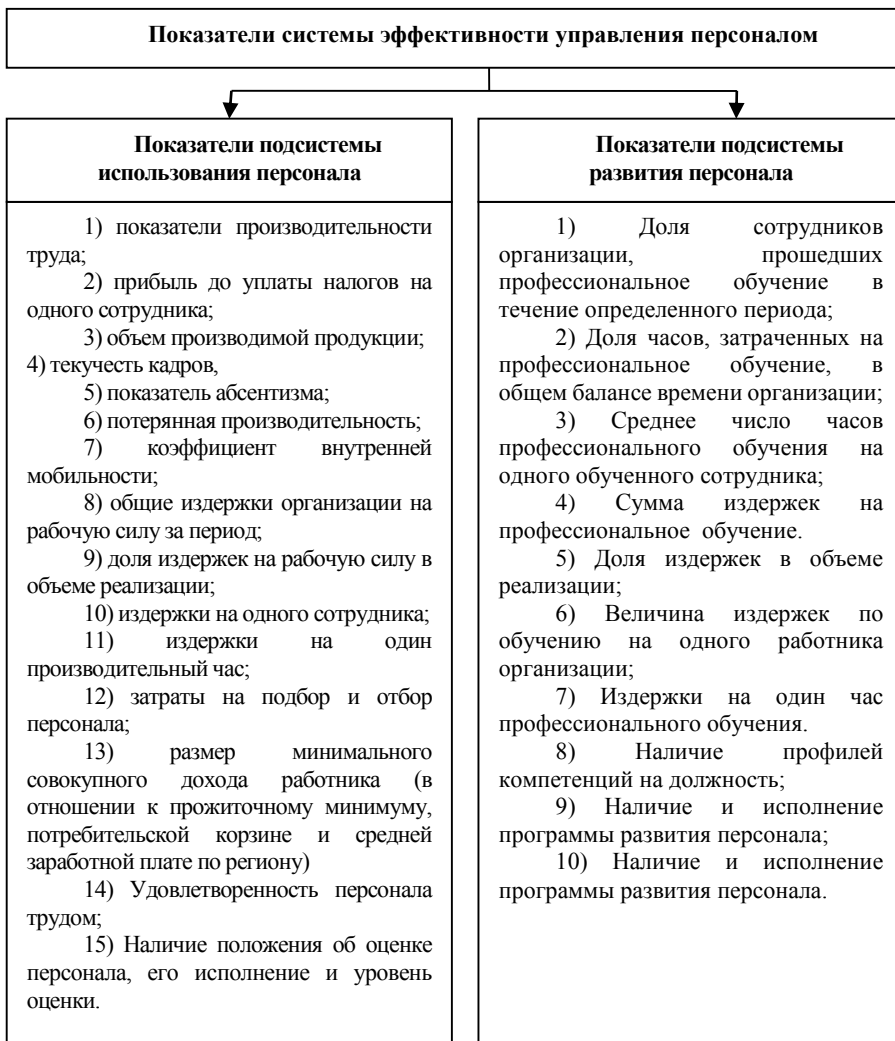


Рис. 2 - Показатели эффективности системы управления персоналом по основным подсистемам организации (узгальнено автором на основі [2,3,9])

На основе анализа ряда литературных источников можно выделить следующие показатели подсистемы использования персонала в организации:

показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;

объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;

показатель производимой продукции за час производительного труда;

Таблица - Показатели службы управления персоналом в зависимости от уровня управления

Стратегический уровень		Функциональный уровень	
Показатель	Расчет	Показатель	Расчет
Оборот на одного сотрудника	Отношение оборота к численности персонала	Стоимость подбора	Отношение затрат на рекламу, PR мероприятия, услуги рекрутинговых агентств затрат на работу с вузами, оплату рекомендаций сотрудников, оплаты приезда кандидатов к числу закрытых вакансий
Добавленная стоимость на человеческий капитал	Отношение разницы между доходами и затратами, зарплатами и премиями к численности персонала	Время закрытия вакансий по категориям	Отношение количества дней к числу закрытых вакансий
Возврат на инвестиции в человеческий капитал	Отношение разницы между доходами и затратами, зарплатами и премиями к зарплатам и премиям	Текучесть	Отношение количества уволившихся за период к среднесписочной численности персонала
Общие затраты на персонал	Отношение общих затрат на персонал к обороту	ФОП в обороте предприятия	Отношение фонда оплаты труда к обороту

показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции;

текучесть кадров,

показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;

потерянная производительность рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;

коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие: базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам; переменная заработная плата: выплаты рабочим – сельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата; все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий; доплаты и надбавки к заработной плате; оплата неотработанного времени; стоимость социальных льгот; взносы в фонд социального страхования; издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость; затраты на найм, пополнение и обучение персонала; другие выплаты.

доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как отношение общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;

издержки на одного сотрудника рассчитываются путем отношения общей величины издержек на рабочую силу за определенный период к численности сотрудников организации;

издержки на один производительный час. Он рассчитывается как отношение общих издержек на рабочую силу к общему числу производительных часов за период.

Эффективное управление развитием персонала предлагается осуществлять на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы

профессионального обучения. С помощью него можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию;

доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ;

среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;

косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;

потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников.

издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период [2, 8, 9].

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Ведущие ученые – экономисты выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом

достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой

политики;

достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления[5].

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала) [3].

Может иметь место и промежуточный результат - повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат целесообразно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только производственный фактор, мобилизованный через мотивацию персонала, но технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года затраты прошлых лет могли оказать большее влияние, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние управления персоналом



на экономический эффект работы предприятия довольно сложно.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала целесообразно предложить формулу оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности.

- эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный);
- эффект от обучения с последующим совмещением профессий;
- эффект от увеличения производительности труда (за месяц);
- суммарная эффективность как сумма предыдущих эффектов.

В настоящее время во многих украинских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, целесообразно применять оценки эффективности управления персоналом, принятые на западе, особенно в организациях, которые занимаются маркетинговой и консалтинговой деятельностью.

Среди них выделяются:

1) экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе;

2) метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;

3) метод подсчета отдачи инвестиций («returnofinvestment»). В данном случае производится расчет показателя ROI как отношение разницы между доходами и затратами у затратам;

4) методика Д. Филлипса, включающая в себя:

оценка инвестиций в HR-подразделение, которая определяется как отношение расходов службы персонала к операционным расходам или как отношение расходов

службы персонала к количеству работников;

показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма), который определяется как отношение числа прогулов к количеству сотрудников уволившихся неожиданно;

показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число, работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в %;

критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии;

5) методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

показатели скорости бизнес-процессов;

расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI;

навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;

скорость бизнес-процессов до нововведений и после [7].

В современных условиях, вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

**Результаты исследований.** Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой работы по управлению персоналом. Однако предприятия различных форм собственности имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления политики управления персоналом и возможности реализации альтернативных вариантов.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и выбор показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности выбранной кадровой стратегии, ее форм и методов.

В последнее время широко получил распространение бенчмаркинг системы управления персоналом с целью изучения лучшего опыта аналогичных организаций.

Бенчмаркинг основан на четких принципах:

1. Взаимность - доверие, согласие с обеих сторон, обмен данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию.

2. Аналогия - схожесть оперативных процессов партнеров по бенчмаркингу.

От этого, как и от обоснованности критериев их отбора, непосредственно зависит успех деятельности.

3. Измерение - сравниваются ключевые параметры, измеренные на нескольких предприятиях, с целью установления причин различий.

4. Достоверность - анализируются только фактические данные.

Бенчмаркинг понимается как обзор показателей системы управления персоналом, позволяющий сравнить показатели своей компании с аналогичными показателями других участников рынка.

Полученные данные применяются для решения следующих задач:

определение кадровой стратегии;

выбор показателей определения эффективности человеческого ресурса;

планирование численности и расходов на персонал;

получение измеримой информации о системе управления персоналом предприятия (HR-показатели);

оценка эффективности системы управления персоналом;

оценка эффективности деятельности работников службы управления персоналом;

оценка рентабельности инвестиций в персонал.

Автором проанализированы данные показатели по ряду отечественных предприятий. Анализ показал, что особенно важными показателями в рамках бенчмаркинга, по мнению автора, являются показатели затрат на 1 работника, выработки на 1 работника, затраты на обучение 1 работника, чистый доход на 1 работника.

Применять методы бенчмаркинга и оценки службы персонала по функциональным показателям может любое предприятие, вне зависимости от своего размера и величины оборотов, но по группе предприятий, по отрасли, а также по видам продукции.

Данный метод используется, как правило, в дополнение к другим способам оценки эффективности служб персонала, т.к. требует значительных ресурсов на сбор или покупку информации, а также имеет серьезные ограничения по использованию данных международных компаний в практике украинских предприятий.

**Выводы.** Для группы предприятий для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, которую целесообразно проводить по подсистемам управления персоналом с учетом экономической и организационной, социальной эффективности. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников,

согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел на предприятии.

Полученные результаты доказывают необходимость определения эффективности системы управления персоналом как в целом, так и в отдельных ее аспектах и могут быть использованы в направлениях дальнейших исследований в области эффективности управления персоналом и бенчмаркинга.

**Список литературы:** 1. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – [3-е изд.]. – М.: НОРМА, 2007. – 448 с. 2. Генкин Б. М. Эффективность труда и качество жизни: учеб. пособ. по курсу «Экономика и социология труда» для студ. всех спец. / Б. М. Генкин. – СПб.: ГИЭА, 1998. – 112 с. 3. Диневи́ч В.А. Показатели и критерии эффективности управления / В.А. Диневи́ч, С.В. Росанов, Н.И. Якунина. – М.: Дело, 2012. – 320 с. 4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – [2-е изд.]. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с. 5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособ. для студ. вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – [2-е изд.]. – М. : Экзамен, 2004. – 416 с. 6. Крушельницкая О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницка, Д. П. Мельничук. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 346 с. 7. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА – М. 1999. – 312 с. 8. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с. 9. Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом (Социально-экономический аспект) : учеб. пособ. / Ю.Г. Одегов, Н. К. Маусов, М.Н. Куланов. – М.: Рос. экон. акад. 1993. – 94 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Genkin B. M. *Jekonomika i sociologija truda: uchebnik dlja vuzov* / B. M. Genkin. – [3-e izd.]. – M.: NORMA, 2007. – 448 s. 2. Genkin B. M. *Jefferktivnost' truda i kachestvo zhizni: ucheb. posob. po kursu «Jekonomika i sociologija truda» dlja stud. vseh spec.* / B. M. Genkin. – SPb.: GIeA, 1998. – 112 s. 3. Dinevich V.A. *Pokazateli i kriterii jefferktivnosti upravlenija* / V.A. Dinevich, S.V. Roganov, N.I. Jakunina. – M.: Delo, 2012. – 320 s. 4. Egorshin A. P. *Upravlenie personalom* / A. P. Egorshin. – [2-e izd.]. – N. Novgorod : NIMB, 1999. – 624 s. 5. Kibanov A. Ja. *Upravlenie personalom organizacii: otbor i ocenka pri najme, attestacii* : ucheb. posob. dlja stud. vuzov / A. Ja. Kibanov, I. B. Durakova. – [2-e izd.]. – M. : Jekzamen, 2004. – 416 s. 6. Krushel'nic'ka O. V. *Upravlinnja personalom* : navch. posib. dlja stud. vishh. navch. zakl. / O. V. Krushel'nic'ka, D. P. Mel'nic'uk. – Zhitomir : ZhITi, 2002. – 346 s. 7. Maslov E. V. *Upravlenie personalom predprijatija* : ucheb. posob. / E. V. Maslov. – M. : INFRA – M. 1999. – 312 s. 8. Odegov Ju. G. *Upravlenie personalom : ocenka jefferktivnosti*: ucheb. posob. dlja vuzov / Ju. G. Odegov, L. V. Kartashova. – M. : Jekzamen, 2002. – 256 s. 9. Odegov Ju.G. *Jefferktivnost' sistemy upravlenija personalom* (Social'no-jekonomicheskij aspekt) : ucheb. posob. / Ju.G. Odegov, N. K. Mausov, M.N. Kulanov. – M.: Ros. jekon. akad. 1993. – 94 s.

*Надійшла до редколегії 27.03.2014*