

Лекція 4. Створення сприятливих умов праці. Ефективність системи управління людськими ресурсами

1. Регулювання трудової діяльності персоналу.
2. Поняття ефективності управління людськими ресурсами.

Література:

1. Кодекс законів про працю України.
2. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

1. Регулювання трудової діяльності персоналу

Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес організації та регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є різноманітною і складною: відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів, потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо.

Організація праці – приведення трудової діяльності людей в певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі. Організація праці має як *статичний аспект*, тобто структуру праці, *так і динамічний*, тобто функціонування, поведінку, взаємодію людей в процесі трудової діяльності.

Організація праці на підприємстві (в організації, установі) – спосіб упорядкування та направлення праці на досягнення поставленої мети шляхом об'єднання працівників в певну систему. Організація праці на даному рівні передбачає:

- поділ і кооперацію праці,
- розробку методів праці, за допомогою яких може бути виконаний той чи інший вид роботи,
- організацію робочих місць,
- створення умов праці,
- підбір і розстановку кадрів,
- визначення переліку функцій та обов'язків кожного працівника,
- встановлення міри праці за допомогою нормування,
- організацію оплати праці,
- встановлення правил дисципліни праці, які забезпечують порядок і узгодженість в роботі, режим праці і відпочинку працівників.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання високоефективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання менеджменту персоналу в організації. Регулювання трудової діяльності персоналу за метою, змістом і значенням має багато спільного з організацією праці, тому їх нелегко розвести, відділити одне від одного, та в цьому немає й потреби. Головне – чітко визначити, які лінійні керівники, функціональні підрозділи, допоміжні виробництва за що відповідають.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення продуктивної праці всіх категорій персоналу;
- підтримання якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні;

- створення безпечних умов праці;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Усі їх з певною мірою умовності можна поєднати у дві групи:

1) *охоплюють підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу*, без чого взагалі неможлива нормальна робота структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності й мови немає. До першої групи чинників доцільно зарахувати наступні заходи:

- визначення мети діяльності;
- планування діяльності;
- кадрове забезпечення;
- нормативно-правове забезпечення;
- організаційно-економічне забезпечення;
- інженерно-технічне забезпечення.

2) *спрямовані на підтримання установленого ритму виробництва*, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом і т.п. До другої групи належать такі заходи:

- ресурсне забезпечення;
- поточне обслуговування виробництва, трудових, транспортних та інших процесів;
- оперативне регулювання виробничих і трудових процесів;
- облік, контроль та оцінювання результатів діяльності

Фахівці з управління персоналом виявили: *одним з основних джерел незадоволеності роботою в організації – неефективна організація праці*. Наприклад, не розмежовано зони відповідальності, співробітники виконують непотрібні дії, порушують технологічну послідовність операцій тощо. У даному випадку причина незадоволеності працівників – управлінські помилки, а саме: неправильно спроектовані робочі процеси, які можуть негативно впливати на продуктивність праці, створювати в підрозділі конфліктні ситуації, приводити до звільнення ключових співробітників, погіршувати задоволеність клієнтів. Неправильно спроектовані процеси загрожують і такими «побічними ефектами», як дефіцит або надлишок персоналу на різних ділянках, дублювання одних функцій і недостатня увага до інших (що також позначається на результатах – ритмічності роботи, продуктивності праці і якості продукції / послуг).

Для регулювання трудової діяльності в організації розробляють та використовують такі документи:

- колективний договір організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми і правила з охорони праці та техніки безпеки.
- штатний розпис організації в цілому та її структурних підрозділів (формування малих і великих трудових колективів: ланок, бригад, виробничих дільниць, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т.п.);

- графіки змінності;
- норми і ліміти витрачання всіх видів ресурсів (праці, зарплати, основних і допоміжних матеріалів, інструментів, енергетичних ресурсів тощо);
- календарні графіки виробництва продукції, відвантаження її замовникам;
- графіки і регламенти обслуговування робочих місць, потокових і конвеєрних ліній, складних технічних систем;
- графіки планово-попереджувального ремонту устаткування;
- Положення щодо систем матеріального і морального заохочення працівників.

У керуючих бізнесом, як правило, не вистачає часу на вирішення всіх поточних (тактичних) і проблемних (стратегічних) питань. Практика показує, що складні завдання, вирішення яких вимагає самостійності і відповідальності, покладаються не лише на керівника, але й на співробітників організації. Тому слід усвідомити необхідність поділу повноважень і відповідальності з членами своєї команди.

Для правильного визначення тих повноважень, які управлінець може делегувати підлеглим, потрібно з усіх поставлених завдань виділити ті, вирішення яких залежить тільки від керівника, а решта – розподілити серед членів команди, враховуючи здібності, досвід і ступінь лояльності кожного. Сам менеджер повинен зосередити увагу на тих обов'язках, які відповідають його посаді, кваліфікації та компетенціям, а не на тих, які більше подобаються. Передаючи повноваження, слід визначити важливість завдання і ступінь свободи, яку потрібно надати людині, що відповідає за її рішення. Необхідно враховувати і рівень довіри працівників. Делегування прав і обов'язків має найбільші шанси на успіх, якщо здійснюється обома сторонами охоче і добровільно.

Схема делегування повноважень. Під впливом зовнішніх факторів керівник передає підлеглому право самостійно вирішити конкретну задачу. Відносини ці носять двосторонній характер, а значить, між співробітниками має бути зворотний зв'язок – інформування про хід прийняття та реалізації управлінських рішень з одного боку, і оцінка цієї діяльності – з іншого. Підлеглі, яким делеговані повноваження, отримують можливість самореалізуватися і працюють з більшою віддачею. Крім того, менеджери середньої ланки в цьому випадку підвищують свою кваліфікацію і набувають нові знання і впевненість в собі, а у кожного працівника з'являється особиста зацікавленість в результаті праці і почуття причетності до досягнення загального успіху.

Необхідні умови успішного делегування:

- Відмова від авторитарного стилю керівництва і перехід до лідерства.
- Психологічна готовність управлінця поділитися владою.
- Підлеглі розрізняються за вмінням ефективно розпоряджатися переданими повноваженнями. Керівник повинен зважати на це і бачити можливі наслідки.
- Здатність менеджера ненав'язливо контролювати, об'єктивно оцінювати і коригувати роботу підлеглих. Якщо член команди не впорається з поставленим завданням, то винен в цьому буде керівник.
- Децентралізація виробництва як маркетингова концепція сприяє утворенню автономних «виробничих острівців», що дає можливість диверсифікувати виробництво, прискорити бізнес-операції. Підприємства, які пройшли децентралізацію, підвищили продуктивність в середньому на 18% – в першу чергу, за

рахунок рішення менеджерами більшості поточних проблем на «виробничих островах» самостійно.

- Функціональний виконавець як член команди управління повинен бути наділений певною свободою у виборі засобів і способів реалізації повноважень за рішенням завдання.

- Неприпустимі бюрократизм і тяганина. Рішення «на місцях» ухвалюються не номінальним начальством, а тими співробітниками, які добре знайомі з обстановкою і орієнтуються в даній проблемі.

- *З повноваженнями делегується лише функціональна відповідальність*, а управлінська – все одно залишається за керівником: вона не передається ні за яких обставин. Складові управлінської відповідальності:

- «пакет дій» з розроблення виробничо-соціальної політики підприємства;
- формування і здійснення стратегії відносин з конкурентами, клієнтами та іншими суб'єктами;
- підбір партнерів по бізнесу;
- контроль над виконанням поставлених завдань і досягненням намічених цілей;
- система мотивації трудової діяльності співробітників;
- управління ресурсами, каналами комунікацій і просуванням товарів на нові ринки;
- внутрішньофірмовий аудит діяльності та управління витратами (мінімізація).

Удосконалення системи розподілу повноважень. Система децентралізації повноважень покликана полегшити «першій особі» стратегічне управління бізнесом і забезпечити вільне функціонування лінійних управлінців. Вона не повинна бути спрямована тільки на оперативну роботу. Слід надати певну незалежність (адміністративну і економічну) *«виробничим островам»*, здатним заробляти гроші без будь-якої допомоги, а при сприятливих обставинах забезпечити їм фінансову і юридичну самостійність. Необхідно, щоб система делегування повноважень забезпечувала розподіл і координацію завдань і функцій, щоб були чітко визначені сфери відповідальності (в них повинні входити дві-чотири завдання). Система розподілу повноважень повинна бути задокументована в положеннях про підрозділи фірми і в посадових інструкціях лінійних менеджерів і базуватися на сучасних технологіях ефективного управління.

Управлінці часто недооцінюють здібності своєї команди або недостатньо довіряють їй, позбавляючи співробітників можливості самореалізовуватися і вдосконалюватися.

Передача повноважень – досить ефективний засіб управління, однак тільки за рахунок цього вирішити всі проблеми неможливо. Розподіл обов'язків і відповідальності є найбільш ефективним, коли він дійсно необхідний, добре підготовлений і кваліфіковано здійснений.

Основними засобами підтримання трудової активності працівників, зміцнення трудової дисципліни є створення сприятливих умов праці (рис.1), нормального психологічного мікроклімату в колективі, позитивна оцінка роботи працівника, публічне визнання його трудових заслуг, матеріальне та моральне заохочення. А заохочення сприяє сумлінному виконанню працівником своїх трудових обов'язків, стимулює прагнення самовдосконалюватися.

ФАКТОРИ УМОВ ПРАЦІ

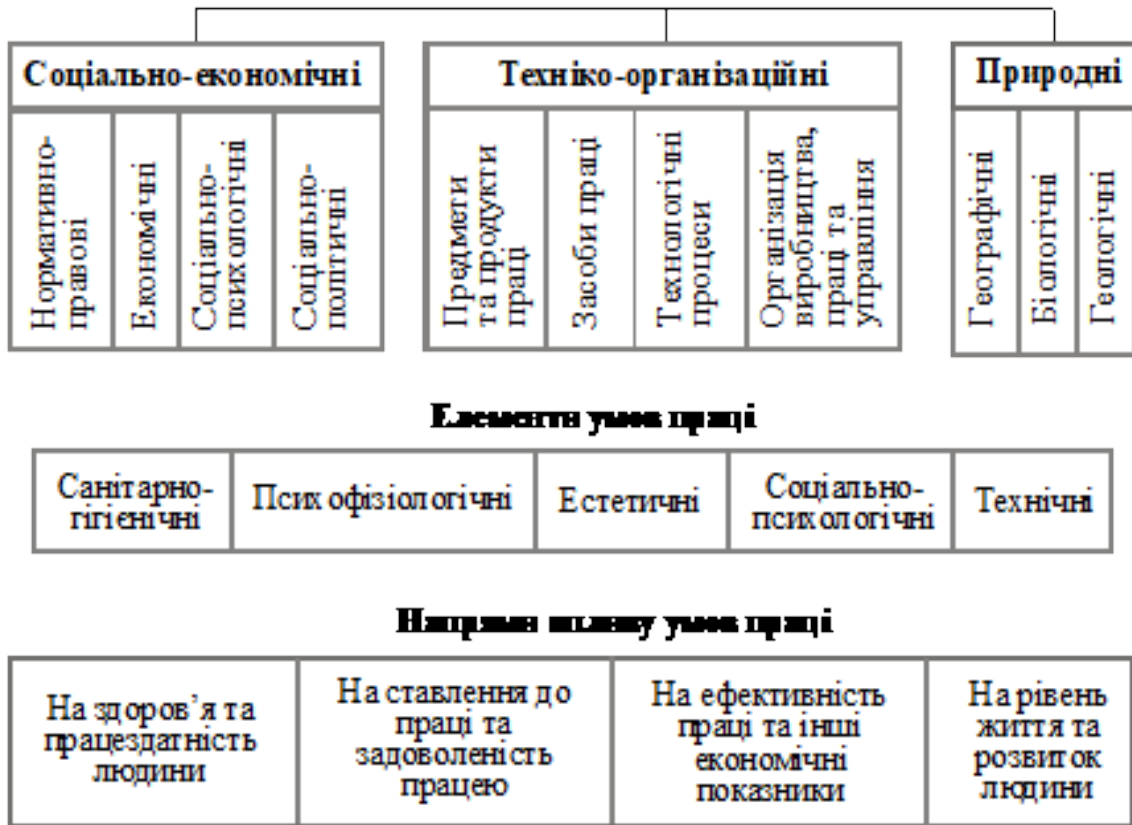


Рис. 1. Умови праці

2. Поняття ефективності управління людськими ресурсами

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватися, *мусить господарювати ефективно*, тобто виробляти такі товари й послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою – *мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності*. Ця вигода, яку заведено називати *економічною ефективністю виробництва*, може мати **різні прояви** — скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо. Зрештою, ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. **Економічний сенс будь-якого виробництва** полягає в *надбанні доходу, який перевищує витрати*: що більшою буде різниця між ними, то краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати й у сфері управління організаціями, зокрема в управлінні персоналом. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату. Оцінювати ефективність управління персоналом можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

ЧОМУ ВАЖЛИВО ОЦІНЮВАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ HR? Згідно з даними компанії Ernst & Young частка нефінансових критеріїв у прийнятті рішення про інвестиції становить 35% і значна частина цих нефінансових показників відноситься до *сфери HR*. **Ефективність використання інвестованого капіталу визначається персоналом.** Наявність взаємозв'язку між HR-практиками і результатами бізнесу в цифрах:

- Відповідно до проведених досліджень, 35 % підвищення ефективності системи управління персоналом (використання HR-практик) веде до 10-20% збільшення біржової вартості акцій (Ці дані отримані на основі досвіду Sears, Lucent, Kodak and AT & T, (Huselid, 1999)

- Підвищення задоволеності роботою і рівня організаційної культури дають до 5% збільшення прибутку і до 16% підвищення продуктивності.

- Підтримка керівництва, можливість прийняття самостійних рішень, навчання і турбота про персонал, дають збільшення прибутку на 10% (Patterson, 1997)

для порівняння

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 2% збільшенню прибутку, при цьому акцент на якості дає менше 1%, R & D (Research and development) - 6%.

Наявність загальної стратегії компанії призводить до 3% підвищенню продуктивності, при цьому R & D дає до 8% збільшення.

Ефективність визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього буде залежати спосіб вираження результату й витрат. Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або чисельністю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ:

1. Загальна продуктивність організації (П):

$$П = Д / В$$

де Д — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

В — сукупні витрати на виробництво.

2. Продуктивність праці (П_{пр}):

$$П_{пр} = О / Ч_{со}$$

де О — обсяг виробленої продукції;

Ч_{со} — середньооблікова чисельність персоналу.

3. Продуктивність персоналу (П_{пер}):

$$П_{пер} = Д / В_{пер}$$

де В_{пер} — сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття «ефективність управління персоналом», треба спочатку з'ясувати сутність понять «ефект» і «ефективність». Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

ефект — результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

ефективність — здатність забезпечувати ефект.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (або прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = \Pi : Z,$$

де E – економічна ефективність, у частках;

Π – прибуток або економія (результат), грн.;

Z – витрати на одержання прибутку або економії (результату), грн.

У сучасній літературі з управління персоналом наводиться безліч прямих і непрямих показників, що характеризують ефективність управління персоналом організації.

НАПРИКЛАД:



Кібанов А.Я. ділить ці показники на наступні:

1. *Показники власне економічні* (наприклад, співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, і отриманих результатів діяльності; витрати на окремі напрями і програми діяльності кадрових служб з розрахунку на одного працівника і т. п.).

2. *Показники ступеня відповідності* (наприклад, відповідність чисельності працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу); відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць і т. п.).

3. *Показники ступеня задоволеності працівників* (наприклад, задоволеність роботою в даній організації).

4. *Непрямі показники ефективності* (наприклад, плинності кадрів, абсентеїзм, продуктивність праці і т.п.).

Отже, **ефективність управління персоналом** слід розуміти як:

- 1) характеристику якості, корисності процесу управління людськими ресурсами на підприємстві;
- 2) здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді *економічної вигоди* для підприємства, *удосконалення організації виробництва і праці* та *соціальної вигоди* для працівників.

Усі три складники ефективності управління персоналом (**економічний, організаційний і соціальний**) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва та праці, а отже, кращому використанню всіх виробничих ресурсів, поліпшуються економічні показники діяльності підприємства. Цим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності управління персоналом. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково віддзеркалюється на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності управління персоналом.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

- 1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу).
- 2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства).
- 3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Економічна ефективність управління персоналом:

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо управління персоналом слід ураховувати завдання, які розв'язуються в процесі господарювання:

1. Визначення ступеня використання людських ресурсів.
2. Вибір оптимального варіанту управлінського рішення в сфері управління персоналом.

У зв'язку з цим розраховуються два види економічної ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом :

1. Загальна (абсолютна).
2. Порівняльна.

1. *Загальна економічна ефективність* інвестування заходів щодо управління персоналом ($E_{заг}$):

$$E_{заг} = \frac{\Delta\Pi}{K}$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку за період, грн.;

K – інвестиції в управління персоналом, грн.

Термін окупності інвестування заходів щодо управління персоналом ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = \frac{K}{\Delta\Pi} \text{ або } = \frac{1}{E_{заг}}$$

Для визначення рівня економічної ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом отриманий результат ($E_{заг}$) слід порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності (E_n). При цьому необхідно, щоб: $E_{заг} >$ або $= E_n$. Раніше нормативні коефіцієнти ефективності (E_n) розраховувалися централізовано НДІ. Наприклад, в типовій методиці визначення економічної ефективності інвестицій в основні фонди в промисловості $E_n = 0,16$; для інвестицій в організаційно-технічні заходи $E_n = 0,15$.

2. В ході господарювання підприємства розв'язують різні господарські завдання, характерні для певної ситуації. Кожне господарське завдання має декілька варіантів рішень. Щоб вибрати найбільш оптимальний варіант рішення, необхідно порівняти показники різних варіантів, тобто розрахувати показники порівняльної економічної ефективності. Вони характеризують економічні переваги одного варіанта порівняно з іншим, прийнятним за базу порівняння.

При великій кількості варіантів вигідно користуватися методом зведених витрат:

$$3B = C_i + E_n \times K_i \rightarrow \min$$

де C_i – собівартість i -ого варіанту;

K_i – інвестування заходів в управління персоналом i -ого варіанту.

Порівняльна економічна ефективність:

$$E_{\text{пор}} = (C_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + E_n \times K_2)$$

Характеризує економічні переваги першого варіанта порівняно з другим, прийнятим за базу порівняння або порівнює показники до і після інвестування заходів щодо управління персоналом.

При порівнянні різних варіантів розраховують коефіцієнт порівняльної економічної ефективності та термін окупності додаткових інвестицій в управління персоналом за формулами:

$$E = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1} \quad \text{або} \quad T_{\text{ок}} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}$$

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники – внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Найбільш вагомим чинником управління персоналом є:

1) рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому

Чинники формування якості людського капіталу

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Планування потреби в персоналі	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати	Оптимальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура персоналу
2. Аналіз робочих місць і формулювання вимог до претендентів на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Точні характеристики вимог, яким мають відповідати новоприйняті працівники
3. Професійний добір працівників на вакантні робочі місця	Керівники підрозділів, фахівці відділу кадрів	Забезпечення робочих місць компетентними, ініціативними працівниками
4. Укладання трудових договорів	Фахівці відділу кадрів	Юридичне оформлення трудових відносин новоприйнятих працівників з організацією
5. Професійна і соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників	Керівники підрозділів, наставники, психолог	Закріплення працівників в організації, оптимізація змінюваності персоналу
6. Підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, кваліфікаційна комісія	Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом
7. Забезпечення підрозділів конкурентоспроможним персоналом	Керівники підрозділів, відділ розвитку персоналу, корпоративні органи сертифікації	Формування кадрової еліти, здатної вирішувати найскладніші питання функціонування і розвитку організації в конкурентному середовищі

Якісні характеристики персоналу організації формуються головним чином завдяки дії двох інтегрованих чинників: — професійного добору та адаптації працівників (процеси з першого по п'ятий включно); — розвитку персоналу (процеси шостий і сьомий).

2) професіоналізм вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські.

Складові інтегрованого чинника «Якість менеджменту»

Процеси, процедури	Виконавці	Результати
1. Укомплектування служби персоналу висококваліфікованими фахівцями, створення їм умов для продуктивної праці	Керівництво організації, директор з персоналу, відділ кадрів	Створення передумов для ефективної роботи служби персоналу

2. Запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та їх перманентний розвиток	Керівництво організації, директор з персоналу, інформаційно-аналітичний центр	Якісне інформаційне обслуговування суб'єктів управління персоналом
3. Розроблення і розвиток стратегії та політики управління персоналом	Керівництво організації, директор з персоналу, служба персоналу	Визначення напрямів та принципів розвитку і поточного управління персоналом
4. Атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної і безпечної праці	Керівники підрозділів, відділ охорони праці	Створення передумов для нормальної роботи працівників
5. Обґрунтоване планування і розподіл виробничих завдань між підрозділами і робочими місцями	Планово-економічний відділ, диспетчерська служба, лінійні керівники	Ефективне використання виробничих потужностей, вирівнювання навантаження на робочі місця
6. Забезпечення робочих місць усіма потрібними ресурсами згідно з нормами витрат	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, ощадливе витрачання ресурсів
7. Комплексне обслуговування робочих місць згідно з регламентами	Лінійні керівники, допоміжні підрозділи	Запобігання простоям робочих місць, незапланованим зупинкам виробництва
8. Контроль кількісних і якісних параметрів виконання виробничих завдань	Лінійні керівники, відділ технічного контролю	Отримання точної інформації про виконання планових завдань
9. Оцінювання результатів діяльності підрозділів і працівників	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації для підбиття підсумків трудового змагання, нарахування основної та додаткової зарплати
10. Розроблення і застосування ефективних методів матеріального і морального стимулювання працівників	Керівництво організації, відділ організації праці та заробітної плати, керівники підрозділів	Ефективне мотивування активної трудової поведінки працівників
11. Облік відпрацьованого часу та здійснення заходів щодо підвищення ефективності його використання	Керівники підрозділів, відділ організації праці та заробітної плати, табельники	Отримання точної інформації про стан використання робочого часу
12. Нархування і виплата заробітної плати у встановлені терміни	Бухгалтерія, інформаційно-аналітичний центр	Дотримання зобов'язань адміністрації згідно з колективним договором
13. Соціальний захист працівників	Керівництво організації, служба персоналу	Задоволення соціальних потреб та інтересів працівників
14. Проведення соціологічних досліджень	Керівники підрозділів, служба персоналу	Отримання інформації про ступінь задоволеності працівників умовами роботи в організації

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

- професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;
- професійного розвитку працівників;
- організації праці;
- застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

3) **витрати на управління персоналом.**

На нашу думку, на виробничих підприємствах доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність:

- професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації;
- професійного розвитку працівників;
- організації праці;
- застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

Для точності розрахунків ефективності управління персоналом загалом і окремих локальних проектів дуже важливо правильно визначати пов'язані з цим витрати. Це можуть бути:

- сукупні витрати на утримання суб'єктів управління персоналом (працівники служби персоналу плюс лінійні керівники);
- витрати робочого часу суб'єктами управління персоналом, люд./год;
- середня заробітна плата одного працівника;
- вартість однієї години робочого часу, грн;
- нарахування на заробітну плату, %;
- вартість матеріалів і енергоресурсів, грн;
- вартість навчального обладнання, грн;
- амортизація засобів виробництва, грн;
- оплата послуг зовнішніх організацій та фахівців (консультантів, експертів, викладачів тощо), грн;
- вартість витратних матеріалів, грн тощо.

*Орієнтовні показники для оцінки **економічної ефективності управління персоналом** підприємства в частині визначення ступеня використання людських ресурсів:*

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, одержаних від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників з темпами зростання середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємність;
- витрати на керівництво.

У залежності від підходу виділяють такі показники ефективності управління

персоналом:

1. *Показники економічної ефективності кінцевих результатів*: балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламаций, скарг), витрати на управління підприємством, фондвіддача.

2. *Показники якості, результативності та складності праці*: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. *Показники соціально-економічної ефективності*: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за кілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Показники організаційної ефективності управління персоналом:

1). **стан забезпечення потреб підприємства у персоналі** за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників:

– ступінь укомплектованості персоналу ($C_{уп}$) (у відсотках):

$$C_{уп} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{штат}} \times 100$$

де $Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації);

$Ч_{штат}$ – чисельність персоналу відповідної професії (спеціальності, посади, кваліфікації), передбачена штатним розкладом підприємства.

– відносний надлишок або нестача чисельності робітників ($\Delta B_{ч}$), розраховується шляхом віднімання з фактичної чисельності ($Ч_{ф}$) планової ($Ч_{п}$), скоректованої на відсоток виконання плану по товарній, реалізованій або нормативно – чистій продукції ($ВП_Q$) за такою формулою:

$$\Delta B_{ч} = Ч_{ф} - (Ч_{п} \times ВП_Q \div 100)$$

2). **ефективність використання** робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу:

– коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу ($K_{КФРЧ}$):

$$K_{КФРЧ} = \frac{ЕФРЧ}{КФРЧ}$$

– коефіцієнт використання номінального (табельного) фонду робочого часу ($K_{НФРЧ}$):

$$K_{\text{нфрч}} = \frac{E\Phi P\chi}{H\Phi P\chi}$$

– коефіцієнт відповідності рівня кваліфікації робітників кваліфікаційним вимогам робочих місць ($K_{\text{вкв}}$):

$$K_{\text{вкв}} = \frac{\chi_{\text{зайн}}}{\chi_{\text{необх}}}$$

де $\chi_{\text{зайн}}$ – чисельність робітників, що займають робочі місця відповідно до кваліфікаційних вимог, осіб;

$\chi_{\text{необх}}$ – необхідна чисельність робітників, осіб.

– коефіцієнт використання робочих місць по всьому персоналу:

$$K = \frac{\chi_{\text{пвп}}}{K_{\text{рмнпвп}}}$$

де $\chi_{\text{пвп}}$ – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;

$K_{\text{рмнпвп}}$ – середньорічна кількість робочих місць промислово-виробничого персоналу, осіб.

3). *рівень ритмічності виробництва:*

– коефіцієнт ритмічності, який розраховується способом найменшого числа.

4). *якість продукції та послуг:*

- сортність, марочність,
- вміст корисних речовин або шкідливих домішок (% до загального обсягу або ваги),
- строк служби (ресурс) і надійність продукції (наданих послуг),
- наявність реклаमाцій, їхня кількість та вартість,
- відсоток браку,
- кількість і сума штрафів за поставку неякісної продукції,
- відсоток повернення продукції для виправлення дефектів,
- наявність і рівень попиту на конкретний виріб,
- виконання плану виробництва за сортністю продукції (середній коефіцієнт сортності).

Об'єктивне оцінювання **соціальної ефективності** має певні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованої і загальновизнаної методики її визначення. Показниками соціальної ефективності управління персоналом можуть бути:

1. Динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
2. Встановлення рівня заробітної плати і соціальних виплат не нижче ринкової ціни праці.
3. Виконання плану підвищення мінімальної і середньої заробітної плати.
4. Рівень соціального страхування.
5. Виконання плану підвищення соціальних виплат і пільг.
6. Задоволеність соціальними програмами (оцінка проводиться шляхом анкетування).
7. Частка оплати праці у валовій доданій вартості порівняно з середньогалузевим показником.
8. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати і системою стимулювання

за результати праці (оцінка проводиться шляхом анкетування).

9. Гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу).

10. Стабільність кадрового складу:

Коефіцієнт плинності (К_{пл}) – відношення числа звільнених працівників за період за власним бажанням, через невідповідність кваліфікації, за прогули і інші порушення трудової дисципліни (Чзв(вл)) до середньооблікового їхнього числа (Ч_{ср}):

$$K_{пл} = \frac{\chi_{за(вл)}}{\chi_{ср}}$$

Коефіцієнт сталості персоналу (К_{ст}) – відношення числа працівників облікового складу, що пропрацювали весь звітний період (Ч_{пост}) на підприємстві, до середньооблікового їхнього числа (Ч_{ср}):

$$K_{ст} = \frac{\chi_{пост}}{\chi_{ср}}$$

Узагальнюючим показником сталості персоналу є *середній стаж роботи всіх працівників даного підприємства*.

11. Можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування працівників.

12. Створення умов для розвитку індивідуальних здібностей персоналу.

13. Стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві.

14. Забезпечення безпеки праці і відсутність (зниження) нещасних випадків.

15. Задоволеність умовами праці (оцінка проводиться шляхом анкетування). У анкету необхідно включати питання не тільки про задоволеність оснащенням і автоматизацією робочого місця, але і по задоволеності пільгами і компенсаціями для зайнятих у шкідливих умовах праці).

16. Зниження захворюваності працівників.

17. Виконання плану оздоровчих і культурно-масових корпоративних заходів.

18. Задоволеність працівників соціально-психологічним кліматом у структурних підрозділах і в організації в цілому.

19. Відсутність (наявність) обґрунтованих претензій і звернень з боку працівників організації до комісії з трудових спорів і суди, пов'язані з порушенням трудового законодавства України.

20. Показники задоволеності працівників роботою, які визначаються на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень (опитувань, анкетування).

21. Прихильність (лояльність) працівників своїй організації.

22. Відсутність пунктів розбіжностей представника роботодавців і працівників при ухваленні колективного договору.

23. Виконання пунктів колективного договору.

24. Виконання соціальних гарантій, передбачених галузевою і регіональною угодами.

25. Задоволеність працівників діяльністю служби управління персоналом (людськими ресурсами - HR).

26. Відсутність обґрунтованих скарг на роботу служби управління персоналом.

Витрати на персонал. Ефективність витрат на персонал

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131,

фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили)

визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.
10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1-4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5-10 належать до непрямих.

1) ПРЯМА ОПЛАТА:

- Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час.
- Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів.
- Винагороди за вислугу років, стаж роботи.
- Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.
- Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не є у штаті підприємства.
- Виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення.
- Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.
- Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, тощо.

2) ОПЛАТА ЗА НЕВІДПРАЦЬОВАНИЙ ЧАС:

- Оплата основних і додаткових відпусток.
- Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.
- Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.
- Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства.
- Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт.
- Оплата простоїв не з вини працівника.
- Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку.
- Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством.
- Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.
- Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

3) ПРЕМІЙ ТА НЕРЕГУЛЯРНІ ВИПЛАТИ:

- Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.
- Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за освоєння та впровадження нової техніки, тощо.
- Одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, до ювілейних дат, тощо
- Винагороди за підсумками роботи за рік.
- Грошові компенсації за невикористану відпустку.
- Матеріальна допомога.

- Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

4) ЗАРОБІТНА ПЛАТА В НАТУРАЛЬНІЙ ФОРМІ, ПІЛЬГИ, ПОСЛУГИ, ДОПОМОГА В НАТУРАЛЬНІЙ І ГРОШОВІЙ ФОРМІ:

- Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.
- Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.
- Вартість безкоштовно наданих предметів, що залишаються в особистому постійному користуванні працівників.
- Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
- Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.
- Вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування.
- Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

5) ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ЖИТЛА ПРАЦІВНИКІВ:

- Витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства.
- Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).
- Витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян.
- Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.
- Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і облаштування домашнім господарством.

6) ВИТРАТИ НА СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ:

- Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.
- Вихідна допомога в разі припинення трудового договору.
- Вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.
- Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.
- Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.
- Доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.
- Щорічна допомога на оздоровлення дітей.
- Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.
- Витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування.
- Плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних НЗ за рахунок коштів підприємства.
- Оплата абонементів у групі здоров'я.
- Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з добровільним страхуванням працівників.

7) ВИТРАТИ НА ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ:

- Витрати на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.
- Витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників тощо.
- Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.
- Стипендії студентам, які направлені підприємствами на навчання у ВНЗ, виплачені за рахунок коштів підприємства.

8) ВИТРАТИ НА УТРИМАННЯ ГРОМАДСЬКИХ СЛУЖБ:

- Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.
- Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.
- Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі
- Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.
- Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень).

- Вартість екскурсій і мандрівок.

- Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- й водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру), будівництво гаражів тощо.

9) ВИТРАТИ НА РОБОЧУ СИЛУ, ЯКІ ВІДНЕСЕНІ ДО ІНШИХ ГРУП:

- Авторський та лекційний гонорар.
- Одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.
- Виплати польового забезпечення.
- Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.
- Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибопромислового флотів, а також харчування льотної складу цивільної авіації під час виконання завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.
- Компенсації, згідно з чинним законодавством, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників.
- Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.

10) ПОДАТКИ, ЩО НАЛЕЖАТЬ ДО ВИТРАТ НА РОБОЧУ СИЛУ

Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

Напрямки аналізу витрат на персонал:

1. Частка заробітної плати у витратах на персонал;
2. Рівень заробітної плати;
3. Зміни рівня заробітної плати;
4. Динаміка зміни форду заробітної плати;
5. Показники відхилення фактичного фонду заробітної плати від планового в абсолютному і відносному вимірах;
6. Виконання плану по фонду оплати праці для виявлення резервів;
7. Економія від скорочення трудомісткості обробки інформації;
8. Економія від раціоналізації апарату управління і автоматизації;
9. Економія від зниження витрат робочого часу і непродуктивних витрат в управлінні персоналом;
10. Економія фонду заробітної плати внаслідок скорочення апарату управління та зниження трудомісткості управлінської діяльності.

На заході набуло значного поширення ***визначення вартості людських ресурсів:***

Вартість HR = Ціна залучення людських ресурсів (затратна частина витрат) + здатність приносити вигоду для компанії в майбутньому (активна частина витрат)

Оцінка ефективності діяльності служби персоналу організації

Оцінка діяльності служб управління персоналом – це систематичний і планомірно організований процес, спрямований на *порівняння витрат і результатів*, пов'язаних з діяльністю HR-служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому. Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, спрямованої на досягнення цілей організації та якісне виконання поставлених перед нею завдань. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавча дисципліна, плинність персоналу тощо). Тож, питання оцінки ефективності діяльності служби персоналу є актуальним.

Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо ефективності діяльності служб управління персоналом, проте універсального варіанта не може бути, оскільки погляди науковців і практиків суб'єктивні і залежать від особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій на підприємстві.

Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули. Багато в чому така оцінка залежить від ефективності управління службою. Основними ознаками малоефективного управління відділом є:

- 1) відсутність чітко закріплених за кожним працівником завдань;
- 2) дублювання обов'язків працівниками;
- 3) відсутність зворотного зв'язку між начальником і працівником;
- 4) неінформування начальником відділу працівників про підсумки нарад при керівникові підприємства, організації, установи;
- 5) надмірне делегування начальником своїх повноважень працівникам;
- 6) «номінальність» начальника відділу, тобто його практична непричетність до виконання завдань працівниками, виконання ним лише функції контролю;

7) концентрація в начальника відділу великої кількості завдань, що призводить до обмеження участі працівників у вирішенні тих чи інших завдань відділу, а відповідно створюється стереотип безініціативності працівника;

8) калькування начальником відділу доручень безпосереднього керівника (начальника управління або директора департаменту) без відповідного уточнення щодо напрямів його виконання для працівника;

9) нераціональне використання робочого часу. Багато робочого часу витрачається начальником і працівниками відділу на виконання поточних завдань, а не на вирішення пріоритетних завдань відділу;

10) нерівномірний розподіл завдань між працівниками;

11) безініціативність начальника відділу і намагання «використати» працівників, а не реалізувати їхній творчий потенціал;

12) несвоєчасне, непослідовне і невиважене прийняття управлінських рішень начальником відділу, а іноді й утримання від їх прийняття;

13) недотримання начальником відділу принципу «неупередженого підходу» до оцінки роботи працівника за результатом.

Зазначені ознаки і неефективне управління є причиною низької продуктивності праці, її якості та плинності кадрів. Від керівника залежить, яким чином організована робота у відділі і наскільки продуктивно працюють працівники.