

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.012.32

С.А. ПЕТРЕНКО, виконавчий директор з удосконалення системи якості освіти  
Дніпропетровського університету економіки та права

## КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ – ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті пропонуються критеріальні підходи й методи оцінки діяльності персоналу в цілях підвищення ефективності підприємства, досягнення організаційних цілей найбільш оптимальним шляхом.

В статье предложены критериальные подходы и методы оценки деятельности персонала в целях повышения эффективности предприятия, достижения организационных целей наиболее оптимальным путем.

The article considers criterial approaches and methods of human resources activity estimation for increasing of organization effectiveness, achieving organizational goals by the most optimal path.

*система управління, органічна структура, соціосистема, управління за цілями, оцінка персоналу, показники ефективності діяльності, ефективність організації*

Наукова школа управління, починаючи з Адама Сміта й дотепер, завжди спрямовувала свої зусилля на пошук шляхів підвищення ефективності організації. Предметом наукового дослідження часто є організаційна структура, в основі побудови якої лежить теорія бюрократії М. Вебера. Але принципи бюрократії стають гальмом при розширенні меж бізнесу, і, починаючи із середини ХХ ст., організації стали впроваджувати нові, більш гнучкі органічні структури – матричні, проектні [1, 2]. Однак побудова органічних структур потребує нового ставлення до такого ресурсу організації як персонал. Управління людським ресурсом (персоналом) – це керування складною системою відносин

у середині організації. Тому в цій статті пропонується розглядати організацію як сукупність економічної й соціальної підсистем, модель якої наведено на рис. 1.

Одним із сучасних підходів до управління організацією як соціосистемою, що використовується на практиці, є концепція Пітера Друкера «Управління за цілями» (Management by Objectives – МВО) [3].

Центральна ідея цієї концепції полягає у множинності цілей організації. Завдання керівника – збалансувати ці цілі. Важливою перевагою цієї концепції є об'єднання цілей і завдань, що стоять перед окремим менеджером, із загальними цілями компанії. Оскільки складовою частиною управління за цілями

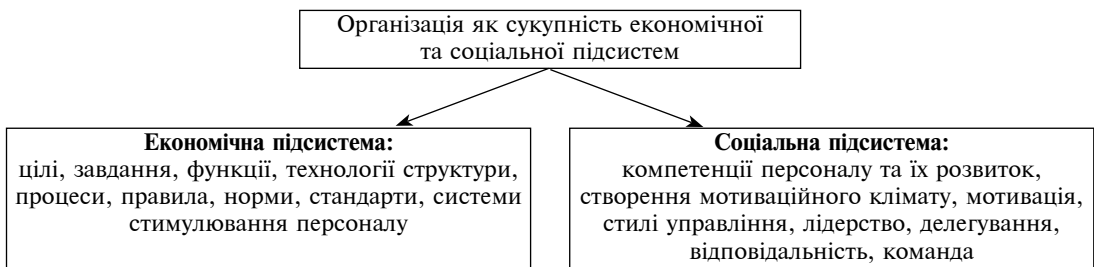


Рис. 1. Модель організації як соціосистеми

є широка участь у ньому працівників; вищі керівники повинні підтримувати співробітництво з ними і їхню участь у прийнятті рішень щодо стратегії розвитку організації. Друкер визначив набір цілей, що забезпечують довгостроковий успіх, до яких входять: показники стану компанії на ринку, продуктивність праці, показники прибутковості, інноваційна активність, показники, що характеризують матеріальні та фінансові ресурси, діяльність керівників, діяльність працівників і ставлення їх до праці, відповідальності компанії перед суспільством [3].

Ідеї Друкера досить привабливі для керівників українських підприємств. Побудова системи цілей підрозділів, груп, кожного співробітника, орієнтованих як на досягнення загальних цілей організації, так і на досягнення персональних цілей співробітників, – це сьогоденне завдання багатьох українських компаній. Практичний досвід застосування цього підходу й побудови системи цілей для конкретної організації показує, що існують значні труднощі у визначенні ключових показників ефективності діяльності організації та методів їх оцінок.

**Отже, основними завданнями дослідження є розробка методики визначення показників ефективності діяльності організації як соціосистеми та методів їх оцінок.**

Дослідження проблеми показує, що показники ефективності організації безпосередньо пов'язані з показниками ефективності персоналу. На нашу думку, для аналізу цього зв'язку можна скористатися моделлю консалтингової компанії Мак Кінсі «7S», за умови переходу організації від ієрархічної до органічної структури [4]. Модель Мак Кінсі не претендує на те, щоб дати чітку настанову щодо розвитку бізнесу чи розробки стратегії, ця модель являє собою цілісний погляд на розвиток компанії, в якій враховуються такі фактори: стратегія (strategy), навички (skill), загальновизнані цінності (shared values), структури (structure), системи (system), персонал (staff) і стиль (style).

Модель управління «7S» дозволяє розробити систему показників ефективності, яка включає показники ефективності для всіх складових організації, як показано в табл. 1.

Як видно з табл. 1, майже всі показники ефективності організації пов'язані

Таблиця 1

Показники ефективності організації та персоналу

Елемент системи	Групи показників ефективності	Показники ефективності	Категорії персоналу, що впливають на показники ефективності
Стратегія	Інтегровані показники ефективності підприємства	Прибуток організації	Керівники вищої і середньої ланки
		Витрати на 1 грн продукції	Керівники виробничого підрозділу
		Рівень рентабельності	Керівники вищої ланки
		Обсяг товарної продукції	Керівники виробничого підрозділу
		Обсяг реалізованої продукції	Керівники збутового і маркетингового підрозділу
		Дивіденди на 1 акцію	Відповідно до кадрової політики
Структура	Ефективність організації трудової діяльності	Продуктивність праці	Керівники середньої ланки
		Темпи зростання продуктивності праці й заробітної плати	Керівники середньої ланки і керівник служби персоналу
		Питома вага заробітної плати в собівартості продукції	Керівник фінансово-економічної служби
		Відсоток виконання норм виробітку	Керівники нижньої ланки
		Відсоток браку	Керівники нижньої ланки
		Рівень травматизму	Керівники нижньої ланки
		Оптимізація чисельності персоналу	Керівники середньої ланки і керівник служби персоналу

Елемент системи	Групи показників ефективності	Показники ефективності	Категорії персоналу, що впливають на показники ефективності
Системи	Ефективність систем та бізнес-процесів	Ефективність бізнес-процесів	Керівник організації, відповідальний за бізнес-процес
		Стандарти й задокументовані процедури	Відповідальний за систему управління якістю
		Ефективність проектів	Керівник проекту
		Ефективність системи контролю	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, відповідальний за систему управління якістю
Персонал	Ефективність системи управління персоналом	Ефективність інформаційних систем	Керівник організації, керівник служби інформаційних технологій
		Добір персоналу: відповідність кваліфікаційним вимогам	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
		Адаптація персоналу: число нових робітників, що витримали випробувальний термін	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
Навички	Ефективність системи розвитку персоналу	Показники плинності й укомплектованості персоналу	Керівник служби персоналу, керівник підрозділу
		Показники професійних і управлінських компетенцій персоналу	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Показники ефективності навчання й розвитку	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
Стилі управління	Розвиток школи лідерства	Показники ефективності використання кадрового резерву	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення методів управління і прийняття рішень	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення стилів управління керівників	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Визначення типології керівника	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
Корпоративні цінності	Розвиток довготривалих відносин: «праця – для життя»	Визначення морально-психологічного клімату в колективі	Керівники вищої, середньої, нижньої ланки, керівник служби персоналу
		Ефективність корпоративних цінностей: етичного кодексу, лояльності, сприйняття місії та цілей	Усі співробітники компанії

з показниками ефективності персоналу. Таким чином, визначивши показники ефективності діяльності персоналу, можна отримати рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності організації.

Важливою особливістю табл. 1 є те, що до неї включено всі складові системи управління організацією – стратегія, структура, системи, персонал, навички, стилі управління, організаційні цінності. Для кожної з цих категорій визна-

чено групи показників ефективності та їх складові. У табл. 1 також наводяться категорії персоналу, які впливають на відповідні показники ефективності організації.

Наступним кроком, пов'язаним з підвищенням ефективності організації, є визначення ключових показників діяльності персоналу, що підвищують його мотивацію і, як наслідок, підвищують як ефективність його трудової діяльності, так і організації в цілому.

У табл. 2 запропоновано підхід до розробки ключових показників діяльності персоналу, залежно від рівня управління і складності роботи. Суть цього підходу в таких кроках:

Крок 1. Персонал ранжується за рівнем повноважень та відповідальності.

Крок 2. Визначається складність роботи кожної посади.

Крок 3. Визначається зв'язок з показниками ефективності та ключовими показниками діяльності, що є основою мотивації робітника.

Крок 4. Визначаються критерії ключових показників діяльності персоналу: норми, стандарти, правила тощо.

Крок 5. Визначається відповідність результатів праці критеріям ключових показників діяльності.

Крок 6. Розробляються і впроваджуються заходи щодо підвищення ключових показників ефективності персоналу і показників ефективності організації.

За результатами проведених досліджень визначення критеріїв рекомендується робити на підставі спостережень за робочими процесами, хронометражів, нормування, аналізу цілей і завдань працівника і підрозділу в цілому. Критерії оцінки, як правило, вносяться в контракт, посадову інструкцію, систему мотивації, програму адаптації, програму розвитку; співробітник з ними ознайомлюється, а керівник, служба персоналу, спеціально створена комісія проводять оцінку результатів діяльності персоналу.

### Методики оцінки персоналу

На відміну від поширеної точки зору стосовно того, що достатньо внести показники ефективності в посадову інструкцію і цього буде досить для робітника, вважаємо такий підхід формальним і неефективним. Як показують дослідження, найбільш ефективною формою оцінки є проведення комплексної оцінки та розробка документу «Профіль посади» для кожної посади згідно з штатним розкладом. На відміну від посадової інструкції, профіль посади включає в себе перелік компетенцій та їх характеристики і дозволяє оцінювати не тільки кількісні показники ефективності діяльності, але й якісні та застосовувати сучасні технології оцінки персоналу: метод «360°», метод зваженої оцінки, рейтинговий метод.

Найбільш поширений сьогодні метод оцінки – метод «360°» [5]. Оцінка

Таблиця 2

### Класифікація персоналу і розробка критеріїв показників ефективності діяльності

№ з/п	Рівні персоналу	Складність роботи висока	Складність роботи нормальна	Показники ефективності організації / Критерії показників ефективності діяльності, що підвищують мотивацію та покращують результати
1	Керівники вищого рівня	+		Загальні результати роботи організації / % від прибутку
2	Керівники середнього рівня	+		Загальні результати роботи організації, результати роботи підрозділу / % від прибутку з прив'язкою до результатів досягнення цілей підрозділу
3	Керівники нижнього рівня		+	Результати роботи підрозділу / критерії оцінки діяльності цілей відділу, цеху, сектора
4	Фахівці	+	+	Результати роботи фахівця / критерії оцінки діяльності фахівця
5	Робітники		+	Виконання завдань
6	Допоміжний персонал		+	Виконання завдань

«360°» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку (рис. 3).



Рис. 3. Модель оцінки «360°»

Логічним обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка «360°»:

- дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

- визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професіональні, але й лідерські якості працівника;

- дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

Таким чином, концепція «Управління з цілей» рекомендується для впровадження українськими компаніями при умові застосування розглянутих методів визначення показників ефективності діяльності, їх критеріїв та методів їх оцінки.

Впровадження концепції управління з цілей створює умови переходу організації від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких та конкурентоспроможних органічних структур.

### Список використаної літератури

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2000. – 398 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

Отримано 5.10.09