

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

МАЖНИК Л. О.

Харків

В умовах нестабільності економічних відносин, різкого коливання характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємств, підвищення рівня конкурентоспроможності ринкових продуктів та послуг відбувається процес трансформації управлінських та виробничих функцій, що потребує оцінювання та проведення змін в системі управління персоналом, зокрема в її складовій ТУПП. На сьогоднішній день багато вчених-економістів приділяють увагу питанням ТУПП, серед яких такі: П. В. Журавльов, С. А. Карташов, А. Я. Кібанов, М. Г. Лапуста, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов

та інші. Проте у науковій літературі питання її оцінювання залишаються не достатньо розробленими.

Тому *мета статті* полягає в необхідності розробки методики оцінки ТУПП. Відповідно завданнями роботи є такі: встановлення послідовності аналізу її складових і визначення та розрахунок КП ТУПП.

Серед промислових підприємств машинобудівної галузі Харківської області за результатами економіко-математичного аналізу отримано регресійну залежність [6], яка свідчить про наявність впливу на результати діяльності підприємства характеристик персоналу за частковими ТУПП відповідних функціональним підсистемам управління [5]. Ця залежність надає змогу за показниками персоналу шляхом внесення змін або коригування трьох ТУПП

певним чином впливати на результативні показники діяльності.

У даній моделі на відміну від загальноприйнятого розподілу технології управління за процесним, інструментальним або системним підходами важлива роль відводиться комплексному підходу до технології та її складових як за функціями (загальна ТУПП), так і за функціональними підсистемами (часткова ТУПП). ТУПП оцінюється кількісно на основі переліку методів або заходів управління, а також за рахунком часу, що витрачається на виконання управлінських операцій та процедур, які застосовують на промисловому підприємстві. У той час, як безпосередньо якісно оцінити ТУПП надає змогу КП, який побудовано при використанні принципу адитивності складових критерію. Комплексна оцінка ТУПП визначається за даними, як середнє арифметичне суми оцінок кількості статей за частковими ТУПП (1):

$$КП_{ТУПП} = \frac{\sum_{j=1}^n B_j}{КС}, \quad (1)$$

де $КП_{ТУПП}$ – комплексний показник загальної ТУПП;

B_j – сума балів за відповідною частковою ТУПП;

j – кількість оціночних статей у частковій ТУПП;

n – кількість часткових технологій, що враховані у загальній ТУПП;

$КС$ – загальна кількість оціночних статей за усіма частковими ТУПП.

Комплексність оцінки ТУПП забезпечується завдяки урахуванню у єдиному КП результативності часткових ТУПП, які опинились вагомими для промислових підприємств Харківської області [5], за певними складовими загальної ТУПП. Оцінити ТУПП за допомогою показників комплексної оцінки стає можливим відповідно до таких критеріїв, які подано у *табл. 1* [використано – 1; 2; 3; 4]. Оцінка за допомогою КП має такі переваги: універсальність, оскільки вона придатна для розрахунку стану ТУПП на підприємствах будь-якого виду або масштабу діяльності та форми власності, підприємствах різних регіонів, на різних етапах його економічного розвитку; уможливується аналіз стану ТУПП за її частковими складовими; зіставлення, оскільки значення, одержані за різними частковими технологіями і на різних підприємствах, можуть бути об'єктивно порівняні; забезпечується наочність і оперативність порівняння ТУПП декількох підприємств або підприємства за період, так як розраховане значення КП легко оцінити та ідентифікувати не тільки кількісно, але і якісно.

Таблиця 1

Комплексне оцінювання ТУПП

№ з/п	Найменування статей оцінювання	Рівні виконання	Бал
1	2	3	4
<i>1. За частковою технологією набору та відбору персоналу</i>			
1	Співвідношення витрат на рекламу вакансії та кількості відгуків (відповідність технології аналізу ПП)	Кількість відгуків суттєва. Кількість відгуків відповідає співвідношенню витрат. Витрати значно перевищили кількість відгуків	2 1 0
2	Виконання плану набору персоналу підприємства (відповідність технології планування ПП)	Виконано на 100% та більше на 81 – 99 менше 80	2 1 0
3	Кількість обраних на посаду кандидатів серед опитаних (відповідність технології організації управління ПП)	Обрано усіх, кого опитали. Опитали більше, ніж найняли. Нікого не обрано серед опитаних (жодного не опитано)	2 1 0
4	Своєчасність виконання замовлення на заміщення вакансії (відповідність технології контролю реалізації основних функцій управління ПП)	Раніше запланованої дати. Вчасно. Не вчасно	2 1 0
Сума балів за частковою технологією набору та відбору персоналу (B_1)			

1	2	3	4
<i>II. За частковою технологією оцінки персоналу</i>			
5	Відповідність кандидата вимогам підприємства (відповідність технології аналізу ПП)	Усі відповідають від 71 до 99 менше 70	2 1 0
6	Виконання плану оцінки персоналу підприємства (відповідність технології планування ПП)	Виконано на 100% і більше на 81 – 99 менше 80	2 1 0
7	Відсоток кандидатів, які пройшли випробний строк (відповідає технології організації управління ПП)	Усі пройшли від 71 до 99 менше 70	2 1 0
8	Своєчасність виконання оцінювання кандидатів на посаду або персоналу (відповідність технології контролю реалізації основних функцій управління ПП)	Раніше запланованої дати Вчасно Не вчасно	2 1 0
Сума балів за частковою технологією оцінки персоналу (B_2)			
<i>III. За частковою технологією навчання персоналу</i>			
9	Аналіз потреби навчання ПП (відповідність технології аналізу ПП)	Немає потреби у навчанні 1 – 10% більше 10%	2 1 0
10	Виконання плану навчання персоналу підприємства (відповідність технології планування ПП)	Виконано на 100% і більше на 81 – 99 менше 80	2 1 0
11	Питома вага співробітників з вищою освітою, що навчаються (відповідність технології організації управління ПП)	Питома вага 50% і більше 25 – 49% менше 25%	2 1 0
12	Своєчасність здійснення навчання ПП (відповідність технології контролю реалізації основних функцій управління ПП)	Раніше запланованої дати Вчасно Не вчасно	2 1 0
Сума балів за частковою технологією навчання персоналу (B_3)			
<i>Загальна сума балів (ΣB_j)</i>			

На рис. 1 представлено схему оцінки стану ТУПП, перший етап якої передбачає моніторинг показників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення «сигналів», які попереджають про зародження негативних тенденцій щодо діяльності підприємства, зокрема з управління персоналом підприємства. На цій стадії важливим моментом є кількісний вимір «сигналів», що мають відповідати таким вимогам: мають охоплювати вагомий для підприємства частковий ТУПП; вимірювання повинно базуватись на існуючій статистичній базі показників персоналу підприємства, яка фіксує будь-які їх зміни; зміни у сигналах мають знаходити своє відображення в управлінських операціях та процедурах дії ТУПП.

Комплексне оцінювання ТУПП у результаті являє собою узагальнений КП, що побудовано для визначення рівня стану ТУПП на основі встановлених структурних складових технології управління за функціями. Про якість

використання ТУПП на підприємстві свідчить рівень КП, шкалу виміру якого розподілено на певні відрізки від 0 до 2. З метою аналізу рівня стану технології можна використати універсальну шкалу, яка має градацію наведену в табл. 2.

Таблиця 2

Градація шкали оцінки КП ТУПП

Кількісне значення	Оцінка рівня стану
2,0 – 1,34	Добра ТУПП
1,33 – 0,67	Задовільна ТУПП
0,66 – 0	Незадовільна ТУПП

Чим ближче значення цього показника до двійки, тим більш результативною на підприємстві є дія ТУПП, що використовується. Однак таке твердження суперечливе, оскільки близьке значення критерію до двійки може означати, що резерви зростання підприємства вже вичерпано у використанні управлінського інструментарію, зокрема технології.

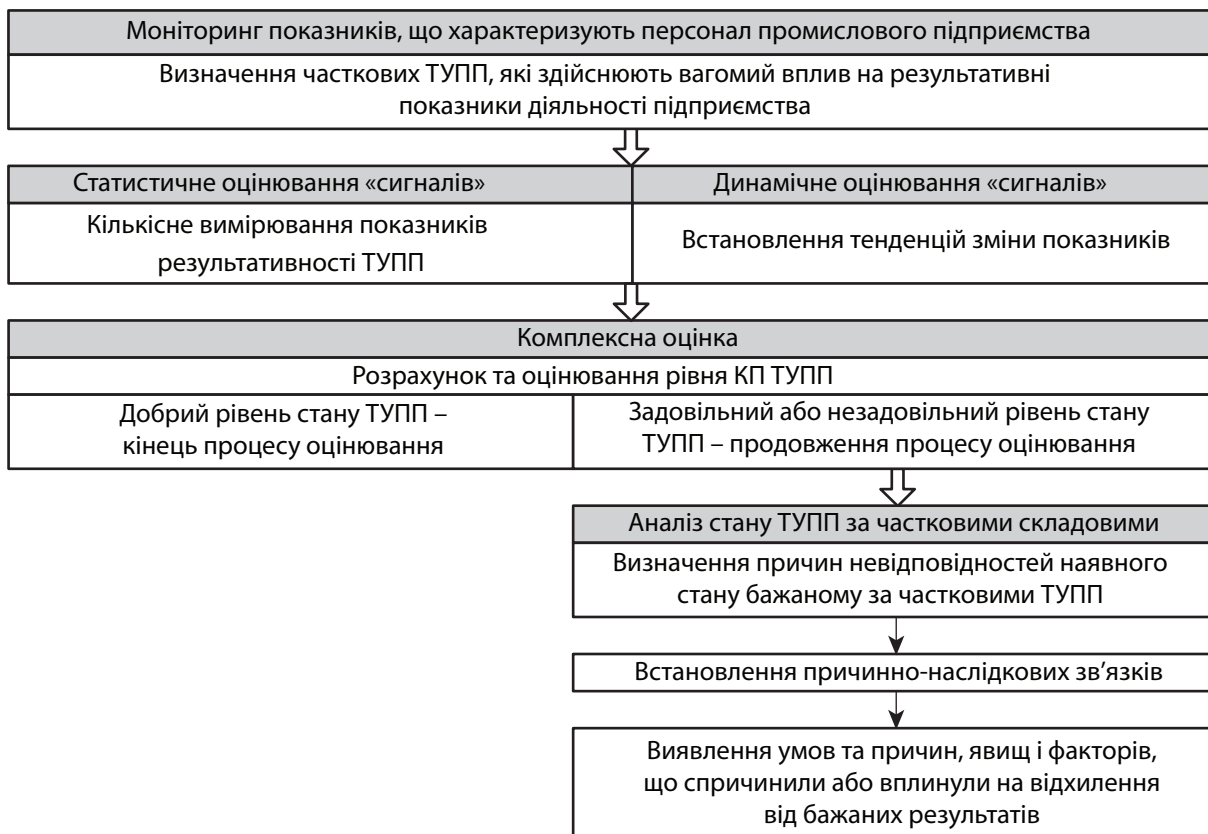


Рис. 1. Методична схема оцінки рівня стану ТУПП

Оцінка рівня стану ТУПП, як «добра» передбачає завершення процесу діагностування та забезпечення і підтримання належних умов функціонування ТУПП. Добрий рівень стану ТУПП забезпечує у повній мірі вимоги керівництва та задовольняє потреби підприємства, налагоджено діє у СУПП, при цьому спостерігаються високі показники професійно-кваліфікаційних та вікових характеристик складу ПП. Перед керівництвом постає завдання підтримувати заданий рівень стану ТУПП та удосконалити її, використовуючи передові методи управління персоналом. Здійснювати моніторинг показників, що впливають на ТУПП, оновлюючи дані про можливі зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

При виявленні «задовільного» або «незадовільного» рівня стану ТУПП, відбувається продовження оцінювання, переходячи в стадію її аналізу безпосередньо за частковими складовими. Задовільний та незадовільний рівень стану ТУПП відповідно частково забезпечує та не забезпечує вимоги керівництва, також відповідно за певними або майже усі часткові ТУПП не відповідають потребам підприємства. Отже, слід удосконалити відповідні часткові ТУПП, які цього вимагають, шляхом використання більш прогресивних та, разом з тим, менш витратних методів управління персоналом. Доціль-

но додатково проаналізувати за операціями та процедурами управління персоналом підприємства на предмет раціонального використання співвідношення витрат часу і коштів, а також визначити ступінь обґрунтованості застосовуваних методів управління персоналом відповідно його можливостей і стану.

КП ТУПП надає лише її загальну оцінку. Стадія аналізу стану ТУПП за частковими складовими є складовою діагностичного циклу, яка дозволяє визначити причини невідповідності поточного стану ТУПП бажаному. Ця стадія передбачає кількісну оцінку порушень у статистичній та за умови періодичного оцінювання стану ТУПП у динаміці, а також виявлення причин невідповідності запланованим заходам. Визначити причини невідповідності технології бажаному стану за функціями управління та ретельно дослідити умови дії технології, детально проаналізувати часткові технології надає можливість перелік уточнюючих питань, основний склад яких подано в *табл. 3*.

Додатковий аналіз дозволяє отримати інформацію про часткову ТУПП, у наслідок чого визначаються інтенсивність операційних змін, а також подальші дії та заходи керівництва щодо застосованої ТУПП, яка потребує коригування для забезпечення безперебійної роботи персоналу підприємства та підвищення результативних

Перелік уточнюючих питань щодо результативності ТУПП

№ з/п	Формулювання питання
1	Відбулось переоснащення виробництва або інші кардинальні зміни у виробництві?
2	Пошук кандидата на яку вакансію (масову, спеціалізовану тощо) здійснювався?
3	Чи обґрунтовано обрано метод (спосіб) розміщення інформації про наявну на підприємстві вакансію?
4	Можливо вимоги до кандидатів на посаду завищені (занижені) або не відповідають дійсним обставинам на зовнішньому ринку праці?
5	Чи вірно підібрані методи оцінювання знань та вмінь кандидатів на посаду?
6	Вказати причини несвоєчасного виконання замовлення на заміщення вакансії
7	Вказати причини недовиконання плану набору ПП
8	Чи обґрунтована потреба у навчанні ПП?
9	Вказати причини несвоєчасного виконання оцінювання кандидата на посаду
10	Чи є потреба наявності вищої освіти у персоналу певної (вказати якої) професії?
11	Вказати причини несвоєчасного здійснення навчання ПП

показників діяльності. Невідповідність бажаному стану певної часткової технології дозволяє за допомогою аналізу визначити особливості управлінської операції та процедури, що виконується, або наявні недоліки ТУПП за відповідними функціями управління. При аналізі причин, що спричинили наявний стан ТУПП, найбільший інтерес представляє дослідження особливостей управлінських операцій та процедур, які враховують специфічні умови функціонування ТУПП. Комплексна оцінка стану ТУПП є орієнтиром для визначення зміни складових компонентів ТУПП. Відповідно кожна зі складових функціональної підсистеми може бути відкоригована залежно від тенденцій змін, що намітились на промисловому підприємстві (табл. 4).

Таблиця 4

Можливі варіанти зміни ТУПП

Тип тенденції	Покращення	Погіршення
Напрями зміни ТУПП	Спрямовані на утримання та розвиток поточного стану, що характеризуються як високо витратні та інколи рутинні, а також складні у розрахунках	Утримання з метою не допустити більшого занепаду показників або за наявності можливостей – застосування запобіжних заходів та методів управління персоналом

Значні зміни у показниках характеристик персоналу підприємства відповідним чином та-

кож мають відбиватись на певній частковій ТУПП. Перед керівництвом стає завдання коригування наявної часткової ТУПП. Так, при необхідності звільнення персоналу, зокрема спеціалістів перед- та пенсійного віку постає проблема передачі досвіду, тому враховувати цю особливість необхідно своєчасно змінювати часткову технологію навчання персоналу наприклад, за рахунок стажування, наставництва тощо. Також виникає потреба пошуку нових спеціалістів, що призводить до необхідності додаткового навантаження HR-відділу та корегування часткової технології набору та оцінювання персоналу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, своєчасне оцінювання ТУПП, що застосовується на підприємстві, виявлення основних причин невідповідності результатів її дії бажаним сприяє здійсненню ефективного процесу управління персоналом. Методика оцінки ТУПП за КП надає змогу своєчасно реагувати на зміни показників, а також впливати на характеристики персоналу, корегуючи ТУПП.

Наслідком змін у ТУПП за комплексним оцінюванням є здійснення якісного планування і набору, оцінки та відбору кандидата на вакантну посаду підприємства. Це відповідно забезпечує ряд переваг, наприклад, таких як швидке входження спеціаліста у процес господарської діяльності підприємства, що в сукупності з розвитком виробничої діяльності та збутом продукції також дозволяє підсилити конкурентоздатність підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають в удосконаленні переліку методів управління персоналом та послідовності управлінських операцій та процедур, що вико-

ристовують на сучасних промислових підприємствах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Житецький С. Н. Социально-экономическая оценка работы управленческих кадров : автореф. дис. на присвоение степени канд. экон. наук : спец. 08.00.22 «Экономика, планирование и организация управления сельским хозяйством» / С. Н. Житецкий. – Киев, 1989. – 17 с.

2. Илейко И. Специфика подбора торгового персонала / И. Илейко // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 09(180). – С. 17 – 19.

3. Клим Д. Рекрутер и HR – одна команда / Д. Клим, Т. Попова // Управление персоналом. – 2007. – № 9(168). – С. 23 – 25.

4. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 04(175). – С. 23 – 28.

5. Мажник Л. О. Методичні рекомендації щодо технології управління персоналом промислового підприємства [Електронний ресурс] : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами : теорія та практика» (Харків, 15–16 листопада 2010 р.) / Л. О. Мажник. – Наук. ред. : В. С. Пономаренко, Т. І. Лепейко, О. М. Ястремська // Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 1 електрон. опт. диск. (CD-ROM). – Назва з титул. екрану.

6. Новікова М. М. Методичні підходи до обґрунтування напрямків удосконалення технології управління персоналом підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Випуск 256. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 1071 – 1081.