

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 006.72:331.108.43

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК

_____ **Баль-Прилипко Л.В.**

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розробка документованої процедури атестації персоналу в умовах організації»

Спеціальність: **175 «Інформаційно-вимірювальні технології»**
Освітня програма – **«Якість, стандартизація та сертифікація»**
Орієнтація освітньої програма – **Освітньо-професійна програма**

Гарант освітньої програми

к.т.н., доцент

Слива Ю.В.

Керівник магістерської роботи

к.т.н., доцент

Антоненко А.В.

Виконав

Максименко М.В.

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,

к.т.н., доцент

_____ **Толок Г.А.**

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Максименку Максиму Володимировичу

Спеціальність: 175 «Інформаційно-вимірювальні технології»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Розробка документованої процедури атестації персоналу в умовах організації»

затверджена наказом ректора НУБіП України № 53 «С» від 17.01.2024 року.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 1 листопада 2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Методичні вказівки про підготовку магістерської роботи; 6) Фахові періодичні видання; 7) Матеріали державної статистики; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1) Вивчити методи оцінки персоналу
- 2) Оцінити стан досліджуваного підприємства
- 3) Проаналізувати ефективність діяльності управлінського персоналу
- 4) Провести атестацію за описаними показниками.

Дата видачі завдання «26» лютого 2024 р.

Керівник магістерської роботи

_____ Антоненко А.В.

Завдання прийняв до виконання

_____ Максименко М.В.

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи складає 104 сторінок, 11 таблиць, 31 літературних джерел.

Дана робота складається з трьох розділів. В першому розділі описано теоретичні основи управління персоналом та підходи до оцінки результативності цього процесу, короткі теоретичні відомості про поняття самого терміну персонал.

В другому розділі описана характеристика досліджуваного підприємства, а саме: ефективність персоналу та управління ним, його кількісна та якісна характеристика.

В третьому розділі описана методика визначення ефективності персоналу, яка була використана при дослідженні ефективності управління на сосницькому міжрайонному управлінні водного господарства Чернігівської області. Зазначені результати досліджень.

Рекомендації підприємству:

- Провести атестацію всього персоналу, що дозволить, при наявності невідповідностей, д знизити витрати на заробітну плату та соціальні відрахування
- зробити можливим навчання персоналу;

Ключові слова: ISO 31010, HRA, СМЯ, АТЕСТАЦІЯ, МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	12
1.1 Людські ресурси як ключ до ефективності підприємства	12
1.2 Управління персоналом як процес.....	13
1.3 Поняття результативності процесів СМЯ в стандартах ISO серії 9000....	20
1.4 Сучасні підходи до розробки критеріїв і методів визначення результативності процесів СМЯ.....	28
РОЗДІЛ 2.....	61
2.1 Аналіз і оцінка результативності процесів управління персоналом у Сосницькому міжрайонному управлінні водного господарства Чернігівської області.....	61
2.2 Аналіз складу та численність персоналу підприємства.....	65
2.3 Оцінка результативності процесів управління персоналом.....	68
РОЗДІЛ 3.....	72
3.1 Розробка системи критеріїв та показників комплексного оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства.....	72
3.2 Підготовка атестації управлінського персоналу організації.....	79
3.3 Методика та результати впровадження механізму атестації управлінського персоналу.....	83
3.4 Визначення вартості проведення атестації та комплексного показника внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства.....	89
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

СМЯ – система менеджменту якості

ISO – International Organization for Standardization

HRA – Human reliability analysis

АЛР – Аналіз людських ресурсів

КЗПП – Кодекс законів про працю

Вступ

Реалії сьогодення свідчать, що управління підприємством базується на взаємодії різних систем, серед яких головною, що приводить до дії іншої, є система управління людськими ресурсами. В умовах ринку невирішеність проблем з управління людськими ресурсами є чинником неефективності діяльності підприємства. Підвищення вимог до персоналу, призводить до того, що у ринковій економіці України одним із найбільш актуальних завдань є задоволення потреб економіки й соціально-трудової сфери у висококваліфікованих кадрах. Переміщення акцентів з управління персоналом до управління людськими ресурсами робить пріоритетними потреби підприємства в робочій силі, які визначаються в результаті функціонального аналізу робочих місць.

Система управління персоналом, тобто систематизоване і свідоме об'єднання людей, що діють для досягнення певних цілей, потребує постійного моніторингу для подальшого внесення коригувальних дій, які забезпечать найбільш ефективно використання трудових ресурсів.

Мета управління персоналом :

- допомога підприємству в досягненні загальних цілей;
- ефективне використання майстерності і можливостей працівників;
- забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження, що робить бажаною роботу в цілому.

Найбільш поширені недоліки в сфері виробництва: висока плинність кадрів, нестача кваліфікованих працівників, великі простой устаткування, відсутність окремих комплектуючих виробів і матеріалів, низький рівень спеціалізації і ритмічності виробництва, незадовільний рівень технології і продуктивності праці, виробничої культури робітників, висока

трудомісткість і собівартість продукції, низький рівень якості виробів, і т.д. Наявність вузьких місць у виробничій системі, як правило, є наслідком недостатньо чіткої роботи (або прорахунків) системи управління організації в цілому, а також цехів, дільниць, бригад. [15]

Таким чином, систематизація персоналу є необхідною, якщо підприємство прагне підвищити свою продуктивність.

Метою даної роботи є оцінка ефективності діяльності персоналу та розробка документованої процедури атестації в умовах Сосницького міжрайонного управління водного господарства Чернігівської області.

Об'єктом дослідження: стан ефективності діяльності управлінського персоналу на досліджуваному підприємстві

Предметом дослідження є методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦЬОГО ПРОЦЕСУ

1.1 Людські ресурси як ключ до ефективності функціонування підприємства.

Управління людьми має довгу та складну історію. Перші признаки управління, які спостерігалися в історії людства, напевне пов'язані із управлінням саме людськими ресурсами. Загалом, управління виникло ще в умовах первісно-общинного ладу і завдячує своєму виникненню суспільному поділу праці, внаслідок якого спочатку від землеробства було відокремлено скотарство, а потім і ремісництво. Поглиблення суспільного поділу праці спричинило розвиток торгівлі, яка, в свою чергу, дала поштовх дослідженням проблем управління.

Термін „менеджмент людських ресурсів” виник у 60-ті роки ХХ століття завдяки представникам управлінської школи людських відносин. Заслугою представників цієї школи стало те, що вони (Е.Мейо і М.-П.Фоллет) визнали особливо важливу роль людських ресурсів в реалізації господарської діяльності будь-яким підприємством. Крім того, згадані науковці визнали, що управління людьми є одним із найскладніших процесів, оскільки люди часто керуються не вказівками керівників, а поведінкою колег, вимогами неформальних груп або своїм характером чи звичками. В умовах сучасного етапу науково-технічної революції докорінним чином змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один із чинників виробництва, який, по суті, нічим не відрізняється від машин та обладнання, то сьогодні вона представляє собою стратегічний ресурс, найважливіший чинник успіху у конкурентній боротьбі. Це пов'язано

із здатністю людини до творчої праці, що на даному етапі стає основою, вирішальною умовою успіху будь-якої компанії.[5]

Цінність людей як людських ресурсів постійно зростає. В результаті з'являється система управління людськими ресурсами. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг та реалізації довгострокової стратегії на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках бізнесової стратегії.

В сучасних реаліях стає зрозумілим, що без розвитку, навчання персоналу, без створення позитивного психологічного клімату в колективах, духу єдиної команди, без об'єднання всіх співробітників однією метою не можливе продуктивне управління персоналом. Тому відбуваються інтенсивні пошуки впливу на персонал з метою підвищення ефективності його роботи.

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва; під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характеру ринку праці.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі показники діяльності підприємства.

Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективності використання живої праці – найбільш вирішального фактору

виробництва, тому що підприємство створилося самою людиною для задоволення її потреб. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Зміни в системі роботи підприємств у сучасному ринковому середовищі передбачають переорієнтацію цілей та стратегій виробництва в напрямку домінації людських ресурсів перед матеріальними та фінансовими. В умовах економічної невизначеності, швидких технологічних змін, трансформації потрібно вдосконалювати розвиток людських ресурсів і створювати нові якісні умови праці. Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів, пов'язаних з питаннями конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу. Тому, персонал є «мотором» будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не здатна досягти своєї мети.

Конкурентна позиція будь-якого підприємства вимагає добре розвиненої бази персоналу, на котрій базуватиметься його тактика, стратегія і, відповідно, досягнення економічної стабільності. Рівень конкурентоспроможності підприємства буде зростати в залежності від розвитку його персоналу, адже працівники виконують одну з основних ролей у створенні і підтриманні підприємством своєї конкурентної переваги.

Персонал необхідно розглядати як один з найбільш важливих інструментів функціонування підприємства; саме тоді головним завданням керівників буде створення відповідної робочої атмосфери, яка б стимулювала до розвитку наявних знань, практичних навичок та їхнього максимального застосування. Тільки високоосвічений та достатньо мотивований працівник, який безперервно вдосконалює навички ведення бізнесу може швидко реагувати на зміни, котрі відбуваються на ринку та пристосовуватись до них. Крім того, завдяки розвитку людських ресурсів підприємство має змогу впливати на конкретну галузь, викликати певні коливання, нововведення.

Система розвитку людських ресурсів є основним чинником, який безпосередньо впливає на якісні характеристики працівників і ціну людського капіталу підприємства загалом. Метою розвитку людських ресурсів є формування і підтримка наукового потенціалу, підвищення професійної майстерності працівників, формування в них сучасного економічного мислення, вміння працювати в команді та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці й ефективного функціонування підприємства загалом. Фактично результат від удосконалення розвитку людських ресурсів отримується за допомогою аналізу потреб підприємства, умов зовнішнього середовища та взаємодії теоретичних і методичних підходів. [9]

Оскільки розвиток людських ресурсів є однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства, визначено основні чинники, які зумовлюють потребу такого розвитку: технологічна революція; глобалізація економіки; посилення вимог до якості робочої сили; недостатній рівень навичок; постійні організаційні зміни. Через турбулентність науково-технічного прогресу рівень знецінення знань кожного року має тенденцію до зростання. В той же час використання знань вимагає певних зусиль, вони набувають цінності тільки за умови їхнього застосування. Хоча знання і не зникають, але вони досить швидко старіють, призупинення досліджень викликає знецінення знань на 20–30 % на рік. Значний вплив на будь-яке

підприємство має глобалізація економіки, яка здійснює і створює взаємозв'язок між економіками усіх країн. Виходячи з цього, кожен працівник має ставити собі за мету не відставати від процесів, які відбуваються на ринку та приділяти особливу увагу саморозвитку, вдосконаленню власних навичок і знань.

Оскільки працівники конкурують між собою не тільки в межах однією країни, але й за кордоном, відбувається підвищення вимог до якості виконаної роботи. З кожним роком вимоги, які пред'являтимуться до потенційного працівника зростатимуть. На розвиток людських ресурсів впливають і постійні організаційні зміни та плинність кадрів. Підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу залежить від наявної кваліфікації працівника. Таким чином, адміністрація зобов'язана об'єктивно оцінювати й аналізувати основні пріоритети працівника відповідно до його кваліфікації і керуватись цими інструментами для підвищення продуктивності праці.[5]

1.2 Управління персоналом як процес.

Здійснення зовнішньо-економічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.[21]

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викристалізації власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми:

Аналіз та планування персоналу:

до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Підбір та наймання персоналу:

проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Оцінювання персоналу:

персональна оцінка - рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу:

навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.[8]

Атестація і ротація кадрів:

проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Управління оплатою праці. Мотивація персоналу:

розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Облік співробітників підприємства:

облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.

Організація трудових відносин на підприємстві:

оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці:

створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

Соціальний розвиток та соціальне партнерство:

організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

Кадрова безпека. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом:

вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.[25]

У практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу

підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.[11]

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.[7]

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

За всієї різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.[18]

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління

персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрями та підходи.[20]

1.3 Поняття результативності процесів СМЯ в стандартах ISO серії 9000.

Розвиток ідей менеджменту якості дозволяє по-новому поглянути на проблему результативності та ефективності управління персоналом, оскільки якість продукції в першу чергу залежить від діяльності персоналу, його професійних знань і умінь, відповідальності та мотивації до праці та ін. Під якістю управління персоналом ми розуміємо результативну і ефективну систему управління персоналом, включену в загальну систему управління організацією, яка дозволяє їй досягти поставлених цілей. Якість роботи персоналу відбивається на кінцевому результаті діяльності - готовому товарі, послuzі, частини процесу і т.д. Воно залежить, насамперед, від професіоналізму працівника, рівня його мотивації до праці в конкретних виробничо-економічних умовах. Отже, ці поняття характеризують різні рівні управління: якщо забезпечення якості управління персоналом є завданням

вищого керівництва, то забезпечення якості роботи - завдання лінійних менеджерів і самих працівників.

В даний час йде бурхливий розвиток теорії управління якістю, причому акценти переносяться на навчання та мотивацію купа персоналу як основного ресурсу організації в забезпеченні якості роботи всієї організації, а також розглядаються питання збереження та підтримки екологічного балансу як першорядної задачі в діяльності організації.[8]

Відповідно до вимог ISO 9001-2008 персонал організації є найбільш цінним і критичним ресурсом, тому необхідно гарантувати, що корпоративна середу заохочує зростання співробітників, навчання, передачу знань та командну роботу. Управління персоналом повинно бути плановим, прозорим, з дотриманням етичних норм і соціальної відповідальності. Організація повинна гарантувати, що персонал розуміє важливість свого внеску і свою роль.[4]

Процес управління людськими ресурсами (персоналом) організації включає:

- кадрове планування;
- визначення кваліфікованих вимог і необхідної компетентності персоналу, що виконує роботи, що впливають на якість.

Відповідно до вимог ISO 9004-2010 керівництво організації на постійній основі має встановити процеси, які дають можливість працівникові організації:

- переводити стратегію організації і цілі процесів в індивідуальні цілі, а також розробляти плани по їх досягненню;
- визначати труднощі, що виникають у його діяльності;
- брати відповідальність на себе для вирішення проблем;
- оцінювати досягнення своїх індивідуальних цілей;
- активно шукати можливості для розширення своєї компетентності та досвіду;

- ширше застосовувати командну роботу і генерувати синергетичний ефект від співпраці між людьми;
- поширювати інформацію, знання і досвід в організації.

Однак необхідно відзначити, що пред'являються стандартами вимоги щодо персоналу сильно обмежені. Вони зводяться до постійного підвищення кваліфікації працівників, по сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних функцій (напрямів), від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це - функції планування потреби в персоналі, підбору та адаптації персоналу, організації праці, його оцінки і мотивації, розвитку персоналу, його трудових (кар'єрних) переміщень, стимулювання персоналу і згуртування колективу. Всі функції розглядаються у взаємозв'язку і не можна відмовитися від виконання окремих робіт без нанесення шкоди всій системі управління персоналом.

В силу того, що в основі проектування та розробки СМЯ лежить процесний підхід, адаптувати управління персоналом до вимог СМЯ можна, представивши його у вигляді процесу.

Ідентифікувати бізнес-процес як об'єкт СМЯ означає:

- призначити власника процесу;
- визначити вхід і вихід процесу;
- виділити власнику процесу ресурси, необхідні для виконання процесу та управління ним;
- визначити регламенти виконання процесу;
- розробити систему управління процесом.

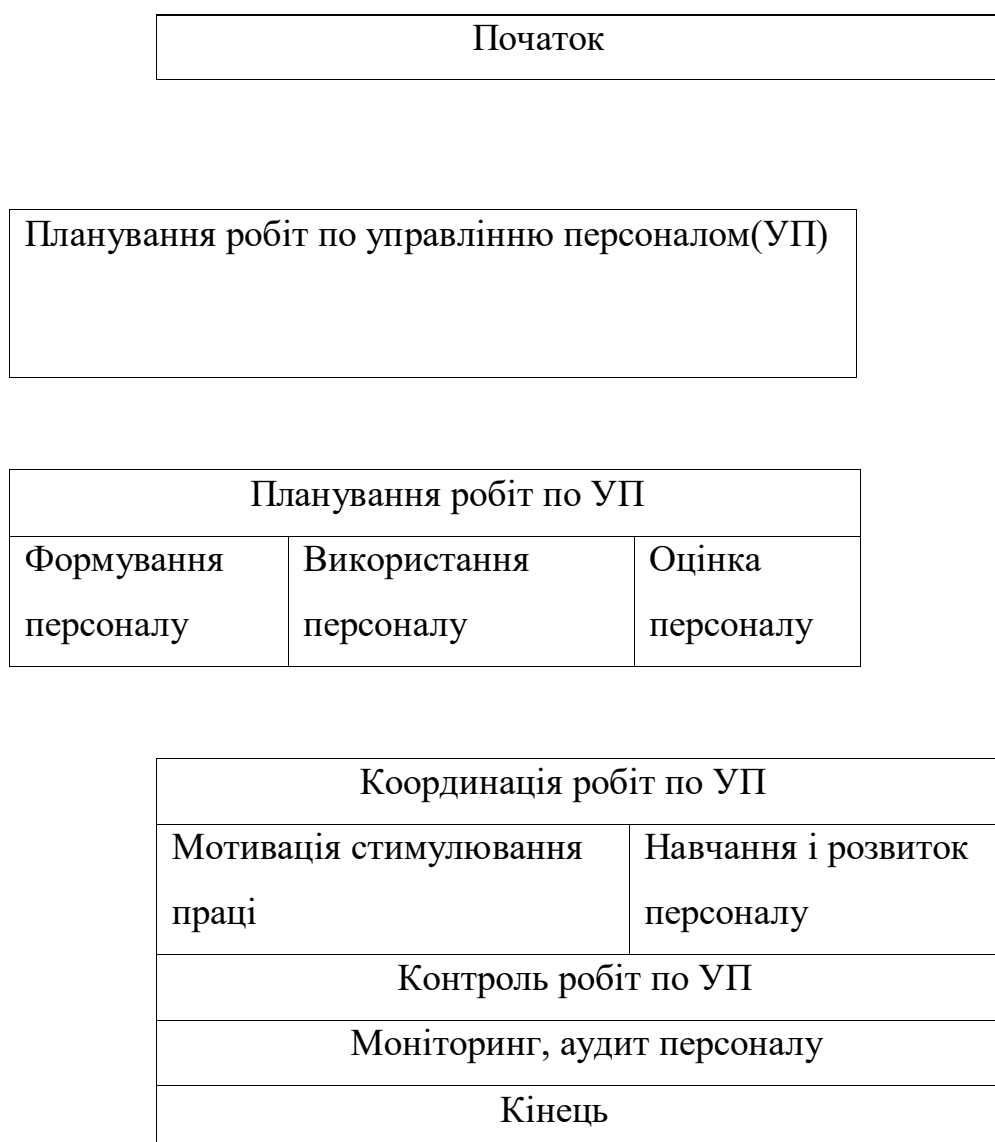
Відповідно до термінології менеджменту якості власником процесу управління персоналом є керівник відповідної служби в організації (начальник відділу кадрів, керівник служби управління персоналом).

Входом в процес є вимоги інших бізнес-процесів організації (технологічний процес виробництва продукції, процес збуту продукції, процеси, що обслуговують основне виробництво, науково-дослідний процес і т.д.), тому слід виявити їх вимоги до процесу управління персоналом.

Серед основних вимог до процесу можна виділити потребу в персоналі в потрібній кількості і необхідної якості (тобто певна чисельність працівників, які володіють необхідними професійними компетенціями), постійне вдосконалення професійних знань співробітників, високий рівень трудової дисципліни, робота згуртованої команди, ставлення до праці як першої життєвої необхідності та ін. Вхід в процес управління персоналом може істотно відрізнятись. Вибір пріоритетів, як правило, залежить від рівня розвитку організації, обраної нею концепції управління бізнесом і концепції управління персоналом.

Таблиця 1.1.

Бізнес-процес управління персоналом



Основною вимогою до процесу управління персоналом може бути забезпечення виробничо-господарських процесів необхідною кількістю персоналу, що володіє достатніми компетенціями для якісного виконання своїх обов'язків. Отже, ця вимога і буде входом в бізнес-процес. Виходом - реалізований рівень трудового потенціалу, відповідний вимогам організації.

Для управління персоналом як процесом керівнику організації необхідні наступні види ресурсів:

- фахівці, що професійно займаються питаннями наукового управління персоналом (HR-менеджери);
- інформація про об'єкт управління, що надається зацікавленим особам, забезпечення механізму прямого і зворотного зв'язку, а також формування аналітичної бази для планування, організації та контролю роботи з управління персоналом;
- матеріально-технічні ресурси, необхідні для оснащення служби управління персоналом необхідними засобами зв'язку, комп'ютерами, меблями та іншим інвентарем;
- фінансові ресурси для забезпечення заходів, спрямованих на приведення трудового потенціалу організації відповідно до вимог СМЯ.

Розробка регламенту процесу передбачає приведення у відповідність або створення необхідної документації організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, методи управління персоналом.[12]

Основними регламентуючими документами з управління персоналом в організаціях є Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції тощо

До основних регламентуючих документів можна віднести політику управління персоналом, положення про систему управління персоналом, стратегічний та оперативний плани з управління персоналом, які повинні

супроводжуватися пакетом документограмм за функціями управління персоналом, можливе використання та інших документів. Документ про політику управління персоналом повинен включати основну мету управління персоналом, що витікає із місії організації та її стратегічних цілей, давати опис основних принципів, а також пріоритетних напрямків в даній області на певну перспективу.[26]

Положення про систему управління персоналом має представляти собою документ, що закріплює обрану вищим керівництвом організації концепцію управління персоналом, використовувану для створення оптимальної моделі управління персоналом конкретної організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища і можливостей організації. Основна мета розробки такого документа полягає у формуванні основних методологічних підходів до управління персоналом. Для реалізації цієї мети документ має включати наступну інформацію:

- опис концепції управління персоналом з використанням загальних категорій і термінів;
- опис основних суб'єктів зовнішнього середовища, що беруть участь і регулюючих процеси управління персоналом, і принципів взаємодії організації з цими суб'єктами;
- класифікацію основних об'єктів управління та його характеристики;
- єдиний для всієї організації понятійний апарат щодо управління персоналом;
- принципи побудови документів нижчих рівнів.

У планах обрані пріоритети закріплюються у вигляді переліку заходів із зазначенням їх цілей, термінів, відповідальних осіб, необхідних ресурсів. Документограмм, процедурограмми є документами організаційно-методичного характеру, що регламентують діяльність суб'єктів управління щодо послідовності дій, використання інструментарію в рамках окремих спеціальних функцій управління персоналом.[1]

Розробка системи управління процесом вимагає закріплення обов'язків по управлінню бізнес-процесом (управлінню персоналом) за виконавцями, поділу між ними відповідальності, а також розробки механізмів, інструментарію оцінки результативності та ефективності процесу.

Таблиця 1.2.

Схема ідентифікації процесу управління персоналом

Назва процесу	Управління персоналом	
Власник процесу	Керівник відділу управління персоналом	
Ціль процесу	Формування трудового потенціалу організації, який задовольнить потреби споживачів інших процесів і якій сприятиме досягненню заданої якості продукції та цілей організації	
Вимоги	Входи	Вимоги до професійних знань, навичок та здібностей працівників; вимоги до умов праці персоналу, визначаючи якість робіт; адаптація робітників до нових проектів, технік та технологій; вимоги до рівня мотивації робітників, їх участі в удосконаленні продукту та підвищенню якості.

	Виходи	Високий рівень реалізації трудового потенціалу в конкурентних умовах діяльності організації, а також підвищення трудового потенціалу відповідно стратегічним цілям
Механізми	Інфраструктура, кваліфікований персонал, фінанси	
Правила	Законодавчі вимоги, устав організації, колективний договір, політика управління персоналом, нормативна документація.	
Споживачі	Зовнішні поживачі	Споживачі продукції, органи державної влади
	Внутрішні споживачі	Керівник організації, лінійний відділ робітників

Бізнес-процес управління персоналом буде залежати від конкретних характеристик організації та умов її функціонування.

Відповідальність за загальне керівництво і координацію робіт підрозділів для забезпечення функціонування і розвитку процесу управління людськими ресурсами покладається на керівника організації, а за забезпечення необхідної кількості та якості персоналу, підтримання в робочому стані відповідних записів про освіту, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду відповідає керівник служби по кадрам .

Керівник служби якості організації несе відповідальність за навчання та підготовку персоналу з питань впровадження, функціонування та поліпшення СМЯ, а також за підготовку внутрішніх аудитів.

Кадрова політика організації повинна бути спрямована на створення стабільного, висококваліфікованого трудового колективу, здатного виконувати стоять перед організацією завдання в області якості.[16]

Досягнення цієї мети здійснюється за допомогою:

- забезпечення необхідними кадрами робітників, інженерно-технічних працівників і службовців;
- підбору і розстановки кадрів з урахуванням потреби організації, рівня компетентності, професійної кваліфікації;
- своєчасного переміщення на вищі посади перспективних, зростаючих працівників;
- підвищення заробітної плати відповідно до якості і результативністю праці.

Законність даної політики з управління персоналом ґрунтується на Трудовому кодексі і колективному договорі організації.

Взаємини в колективі організації регламентуються правилами внутрішнього розпорядку, положеннями, посадовими (робочими) інструкціями та іншими документами.

Потреба в персоналі визначається керівництвом організації та керівниками структурних підрозділів на основі штатного розкладу з урахуванням стратегії розвитку організації та умов виконання конкретних договорів (контрактів).

Професійний відбір здійснюється шляхом співбесіди кандидата з начальником відділу кадрів, який згодом направляє кандидата до керівника підрозділу, в якому є вакансії. При посадових переміщеннях керівників і фахівців, встановленні їм категорій, заробітної плати, а також при збільшенні окладу, враховується їх здатність до практичного використання отриманих знань, умінь і навичок.[17]

1.4 Сучасні підходи до розробки критеріїв і методів визначення результативності процесів СМЯ

Сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери.

Не зважаючи на глибоке опрацювання різноманітних аспектів функціонування виробничо-економічних систем, питання ефективності управління персоналом, як основи прийняття конструктивних управлінських рішень, не знайшли системного відображення в наукових працях

Проблема вдосконалення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи управління персоналом залишається недостатньо дослідженою. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми підвищення ефективності управління персоналом.

Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних підходів до тлумачення ефективності управління та дає змогу зробити висновок: ефективність управління є складною та багатогранною категорією, що відбиває характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. У кількісному вимірі ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. [18]

Ефективність менеджменту визначається впливом, який здійснює система менеджменту на досягнення кінцевих цілей або на ступінь використання потенційних можливостей за даних умов.

Управлінська діяльність вважається ефективною за умови повного або часткового вирішення поставлених завдань, при оптимальному використанні наявних ресурсів. Таке визначення є невірним, оскільки ефективний менеджмент передбачає повне вирішення поставлених завдань, досягнення цілей і місії організації.

Ефективність управління – відношення загальних результатів діяльності менеджерів – забезпечення раціональної побудови об'єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їх втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей організації при оптимальному використанні ресурсів і з врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов'язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління.

Для здійснення комплексного аналізу менеджменту існує необхідність визначення витратної, результативної і потрібної ефективності. Витратна ефективність визначається як відношення витрат до результату, який було досягнуто. Результативна ефективність – відношення досягнутого результату до поставлених цілей. Потребна ефективність – це відношення цілей до потреб, ідеалів і норм. Зазначені види ефективності створюють ланцюг: потрібна ефективність визначає результативну, а результативна – витратну. Виходячи з цього, пропонується використовувати формулу загальної ефективності оцінки управління підприємством:

$$E = \frac{P}{B} \cdot \frac{Ц}{П} \cdot \frac{P}{Ц} \quad (1.1)$$

де Ц – цілі підприємства; П – потрібна ефективність; Р – результативна ефективність; В – витратна ефективність.

Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема монокритеріальної і полікритеріальної постановки

завдань. Якщо при монокритеріальній постановці відбувається оптимізація одного з параметрів ефекту, то при полікритеріальній спільна оптимізація зазначених параметрів. Інший метод формування критеріїв ефективності передбачає віднесення однієї частини параметрів ефекту параметри, які необхідно покращити до чисельника, а іншої параметри, які необхідно зменшити до знаменника. Недолік методу в тому, що при зменшенні знаменника і незначній величині чисельника відбувається забезпечення великого значення критерія. Тому виникає проблема обмеження або чисельника, або знаменника. Ще один метод полягає в максимізації або мінімізації одного з параметрів ефекту, а також обмеженні інших. [23]

На сучасному етапі розвитку менеджменту часто постає необхідність застосування ретроспективного методу оцінки ефективності менеджменту, який полягає в дослідженні раніше створених систем менеджменту і результатів їх функціонування. Аналізуючи попередній досвід, отримують кількісні показники, що відбивають ефективність менеджменту. Слід зазначити, що ретроспективна оцінка не дозволяє визначати порівняльну ефективність різних систем менеджменту, а також порівнювати різні варіанти організації і здійснення менеджменту. Успішну порівняльну оцінку різних варіантів системи менеджменту можна зробити на основі прогнозованих розрахунків і, зокрема, використання математичного моделювання. Г. Р. Джонс і Чарльз В. Л. Хіл пропонують для всебічної оцінки ефективності управління проводити окремі види розрахунків щодо визначення числових значень часткових критеріїв з наступним зведенням їх в інтегральні показники і загальний показник порівняльної ефективності різних варіантів менеджменту. Таким чином, доцільно використовувати систему критеріїв: часткові критерії, інтегральні (сумарні) критерії по групах і загальний критерій, що показує, який рівень використання потенціала підлеглих можна очікувати від тієї чи іншої системи менеджменту. [21]

Для здійснення оцінки ефективності управління, використовують наступні методичні підходи:

1. Співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства: вихід валової продукції на одного керівника, одержання прибутку тощо.

2. Використання показників, безпосередньо пов'язаних з процесом менеджменту: трудоємкість менеджменту і окремих його функцій та операцій, витрати матеріально-фінансових ресурсів.

3. Застосування підсумкових показників роботи підприємства.

4. Застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту. Емпіричні формули виводяться на основі встановлених залежностей, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.

6. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними.

7. Проведення експертних і якісних оцінок.

Залежно від характеру розроблених заходів, об'єктом оцінки можуть бути: менеджмент в цілому (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів.

Деякі зарубіжні науковці пропонують для аналізу ефективності менеджменту використовувати трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники.

До узагальнюючих показників роботи апарату управління відносять – оперативність роботи, надійність і оптимальність системи менеджменту. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників і головних спеціалістів підприємства.

Надійність системи менеджменту виявляється у безперервному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва.

Оптимальність системи менеджменту характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, керованістю підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту необхідним є використання показників, які об'єднані в три групи: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валовий обсяг продукції в динаміці, вихід валової продукції, фондівіддача, маса прибутку, рентабельність виробництва тощо; показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день, вихід валової продукції на одну гривню витрат на менеджмент, сума прибутку на один людино-день, який витрачено в менеджменті; показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на менеджмент в собівартості продукції.

Для визначення ефективності вдосконалення менеджменту необхідно враховувати і такі показники, як порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта менеджменту; співвідношення витрат на вдосконалення управління і безпосередньо на управлінський процес; динаміку витрат на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва .

Ефектом характеризується будь-яка взаємодія, котра дає результат. Проте ефект і ефективність не збігаються за змістом і формою. Ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому ця категорія має управлінський характер і відображає, перш за все, ступінь досягнення мети. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність - це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його

досягнення), тобто ця величина відносна. Цією вихідною позицією і визначається розуміння ефективності управління. Оцінка ефективності управління в системі менеджменту якості (СМЯ) передбачає різні оціночні методики і дозволяє коригувати управління підприємством.

Незважаючи на те що сьогодні є достатньо конкретні визначення ефективності управління, для багатьох практиків ефективність означає отримувати більше прибутку порівняно з попереднім періодом або, принаймні, не меншим прибутком. В економіці, а відтак, і в менеджменті, поняття "ефективності" означає максимізацію випуску продукції з мінімальними витратами на виробництво.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування методики оцінки ефективності управління процесом «управління персоналом» на металургійному підприємстві на основі аналізу понять "ефект" та "ефективність", принципів системи менеджменту якості ISO 9000:2000.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблеми ефективності праці спричинили її поділ та спеціалізацію як радикальний перманентний спосіб її розв'язання. Проблема ефективності - це глобальна, вічна проблема людства. Як відомо, питання ефективності спільної праці цікавили відомих, різних за фахом людей, зокрема: економіста А. Сміта, математика Ч. Беббіджа, представника наукового менеджменту Г. Емерсона та інших.

Як відомо, Ф. Тейлор створив теорію наукової праці саме на основі проблеми ефективності функціонування великих промислових підприємств. Інший представник класичного менеджменту Г. Емерсон у 1908 р. написав відому книгу «Ефективність як основа виробничої діяльності і заробітної плати», у якій уперше систематизував викладені наукові погляди на ефективність праці з управлінських позицій. Він вважав, що проблему неефективності можна розв'язати двома способами. По-перше, для того щоб досягти ефективності, необхідно розробити такі методи, які б давали змогу людям досягати максимальних результатів, на які вони спроможні при розв'язанні завдань або досягненні поставленої мети. Для цього необхідний

ретельний аналіз усіх елементів праці та навчання працівників, оптимальних способів виконання будь-якої роботи. Ці ідеї знайшли своє відображення та практичне втілення в концепції наукової організації праці Ф. Тейлора.

Г. Емерсон вважав, що при досягненні своєї трудової мети більшість людей працюють з ефективністю не вище 60 % .

По-друге, слід виробити способи досягнення мети на основі максимальної продуктивності праці. Адже, на думку корифея менеджменту, людська діяльність настільки малофективна, що людина не виробляє навіть 1 % корисного ефекту від власних спроможностей.

Підприємства мають забезпечувати, передусім, ефективне виробництво для досягнення поставленої мети. Зміст ефективності управління у вітчизняній літературі, як правило, розглядається в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічна ефективність характеризується співвідношенням результатів і витрат, необхідних для їх досягнення. Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Комплексно ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління.

В іноземній літературі поняття "ефективність бізнесу внутрішньофірмового менеджменту" виражається теж двома ключовими термінами: *efficiency* і *effectiveness*. Перший із них відображає співвідношення між обсягом випуску продукції і необхідними для її виробництва ресурсами. Це, так би мовити, внутрішній параметр функціонування, який використовується для оцінювання економічності роботи підрозділів та організації в цілому.

Термін *effectiveness* використовується для визначення міри досягнення організацією її мети. Ефективність у цьому розумінні означає, що робота має високий рівень ефекту або результату і характеризується такими параметрами, як виконання зобов'язань, адаптивність і розвиток. Отже, термін *effectiveness* більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й

характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на розвиток організації.

Проблема підвищення ефективності менеджменту як комплексного показника вимагає пошуку відповіді на низку запитань, зокрема: виробництво якої продукції (послуги) може забезпечити максимум доходів? Яким ринкам віддати перевагу? В якому напрямі покращувати економічні характеристики товарів та ринку? Відповідно використовуються і різнозначні поняття *efficient* та *effective*. Перше стосується агентів виробництва, їхніх дій або засобів і означає здатність досягати бажаного результату (ефекту) відповідно до поставленого завдання. Друге характеризує вже виконану роботу або самого її виконавця й означає наявність високого рівня результатів (ефекту).

Для того щоб зрозуміти методологію виміру й оцінки ефективності, необхідно розглянути теоретичні концепції і моделі функціонування організацій у системі ринкових відносин. Головне завдання менеджерів за таких умов полягає в управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку має приводити до досягнення мети підприємства. Якщо всі внутрішні управлінські процеси, пов'язані з персоналом, здійснюються належним чином, в організації не виникає проблем із виконанням завдань із випуску продукції, отриманням прибутку тощо. У якості критерію успішності роботи за цією моделлю береться вдосконалення, тобто розвиток людських ресурсів організації. Такий підхід вимагає розробки спеціальних методів, які дають змогу оцінювати якість праці, стан організації в цілому та виявляти внутрішні процеси, які потребують заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Можливості використання моделі, побудованої на основі теорії людських відносин і поведінки, для пошуку резервів ефективності організації обмежені, тому що увага концентрується лише на одному внутрішньому факторі - людському, тоді як решта факторів виробництва трактується як підпорядковані цьому головному. В цьому підході, як і в механістичній

моделі, управлінська система орієнтована на аналіз суто внутрішніх факторів та умов функціонування організації. Таким чином, обидві ці моделі виявляються закритими, тобто не враховують впливу на ефективність зовнішнього середовища.

У реальній практиці важко знайти організації, які б планували свою діяльність лише з використанням однієї моделі. У ринковому середовищі спостерігається еволюційний перехід від одних пріоритетів до інших або поєднання їх залежно від ситуаційних умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.[5]

У теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії ефективності виробництва й ефективності управління, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. При оцінці ефективності управління приймаються до уваги особливості управлінської практики.[13]

У системах закритого типу методологія вимірювання й оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на аналізі і розрахунку показників, які відображають використання внутрішніх ресурсів, залучених або спожитих у процесі виробництва продукції чи послуг. Такий підхід вважається найбільш зручним для виявлення та вивчення динаміки ефективності. Організації визнаються ефективно діючими, якщо ними реалізовано цільові установки з виробництва продукції і послуг. Шляхом зіставлення обсягу продажів і витрат використаних ресурсів (сукупного капіталу) визначають такі показники, як продуктивність, рентабельність, товарообіг, ресурсовіддача тощо. Ступінь використання спожитих ресурсів, тобто поточних витрат, визначається шляхом зіставлення їх з обсягом продажів. При цьому слід зазначити, що існують різні варіанти розрахунку зазначених показників ефективності, а конкретний зміст їх залежить від мети вимірювання та контролю.

Модель ефективності орієнтована на одержання максимальних виходів системи, тому організації детально аналізують саме виробничу діяльність, зіставляючи її економічні результати з використаними виробничими

ресурсами. Важливість розрахунків для кожного підприємства визначається тим, що за ними аналізується його конкурентоспроможність. Ефективність окремих видів ресурсів оцінюється за допомогою показників ресурсовіддачі, які визначаються на основі зіставлення результатів із ресурсами.

Система загальних і специфічних показників, як правило, доповнюється аналізом техніко-економічних параметрів і факторів, які впливають на ефективність, зокрема: асортимент, використання робочого часу, динаміка браку тощо.

Недоліком першої моделі оцінювання ефективності є те, що вона не спроможна врахувати й оцінити вплив таких якісних факторів, як задоволеність працівників, постійна готовність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Використання другої моделі ефективності організації, як правило, не означає відмову від розглянутих вище способів вимірювання та оцінювання економічної ефективності, але акцентує увагу на внутрішніх процесах, що дає змогу досягати поставленої мети на основі продуктивності праці. Головне - використання трудових ресурсів організації, тому тут важливі такі категорії, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціальний клімат тощо. Це відображається на постановці мети організації, яку можна сформулювати як підвищення рівня взаємної довіри і покращення морального клімату шляхом розширення участі працівників у прийнятті рішень, організації координаційної групи для досягнення більш високої інтеграції планів і дій бригад тощо.

Методологія оцінювання ефективності ґрунтується на системі управління ресурсами підприємства, яка включає показники їхнього функціонування, розвитку та підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим підприємства здійснюють планування потреби в працівниках, цілеспрямований відбір і розстановку персоналу, навчання і профорієнтацію, підготовку керівних кадрів. Складність розрахунків та включення цих

показників до єдиної системи оцінювання ефективності організації не означає зниження ролі цієї методології.

У системах відкритого типу ефективність організації вимірюється з урахуванням факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на її функціонування і розвиток.

Системний підхід до вимірювання ефективності характеризується тим, що головна увага приділяється здатності фірми одержувати всі необхідні для виробництва продукції і послуг ресурси з навколишнього середовища. Нездатність до такої діяльності асоціюється з низькою ефективністю, тому що будь-яка організація, перш ніж розпочати свою діяльність, має придбати всі необхідні для цього ресурси. Тому оцінювання ефективності організації вимагає, по-перше, вимірювання кількості придбаних ресурсів у зовнішньому середовищі і, по-друге, оцінювання вигідності торгових угод із фірмами - постачальниками ресурсів. Відповідно до цього формується мета організації. Як приклад можна навести такі визначення: пошук інвесторів, за допомогою яких можна здійснити технічну реконструкцію підприємства, покращити контакти з постачальниками для забезпечення регулярності поставок тощо.

У відкритих системах велике значення має стратегічний менеджмент, який передбачає розробку планів стратегічного розвитку і методів їхньої реалізації. Керування організацією передбачає застосування управління якістю як однієї із складових менеджменту.[27]

Для оцінки ефективності процесу впровадження системи менеджменту якості на підприємстві у «Стандартах підприємства» використовуються показники вимірювання виконання операцій процесу «Управління персоналом». Тобто аналізується не СМЯ сама по собі, а те, як вона покращує роботу, процеси на підприємстві.

Однією з перших перешкод, з якою стикаються служби по роботі з персоналом, проводячи оцінку роботи колективу, є чітке визначення параметрів, які підлягають оцінці. Найочевидніша система оцінок безпосередньо пов'язана з цілями роботи команди, наприклад, зростання

обсягів продажів, розробка нових продуктів або оптимізація роботи з обслуговування клієнтів тощо. Результативність навчання персоналу K_p визначається за формулою:

$$K_p = \frac{V}{V^*}, \quad (1) \text{ в.п.н.} \quad (1.2)$$

де V ф.н.- фактична кількість навченого персоналу (на місяць, квартал, рік); V^* п.н. - запланована кількість персоналу на навчання (на місяць, квартал, рік).

Оскільки це коефіцієнт, то одиниць виміру немає, і пропонується шкала визначень при відхиленнях;

$K_p > 0,95$ - позитивно (відмінно);

$0,85 < K_p < 0,95$ - добре;

$0,80 < K_p < 0,85$ - задовільно;

$K_p < 0,80$ - негативно (незадовільно).

Показник якості навчання персоналу K_k за формулою:

$K_k = \frac{B_{\text{вих}}}{B_{\text{вх}}}$, де $B_{\text{вих}}$ - сумарна кількість балів, яка визначає знання персоналу перед (визначається в балах за результатами попереднього опитування, анкетування);

$B_{\text{вх}}$ - сумарна кількість балів, яка визначає знання персоналу після закінчення навчання (визначається в балах за результатами перевірки знань на іспитах, заліках).

Діапазон відхилень при професійній підготовці та перепідготовці встановлено за параметрами:

$K_k > 1,7$ - позитивно (відмінно);

$1,6 < K_k < 1,7$ - добре;

$1,5 < K_k < 1,6$ - задовільно;

$K_k < 1,5$ - негативно (незадовільно).

Діапазон відхилень при підвищенні кваліфікації:

$K_k > 1,25$ - позитивно (відмінно);

$1,2 < K_k < 1,25$ - добре;

$1,15 < K_p < 1,2$ - задовільно;

$K_p < 1,15$ - негативно (незадовільно).

Наступний показник плинності кадрів P_k розраховується за формулою:

де ЧПтд - чисельність працівників, звільнених через порушення трудової дисципліни і з власного бажання (без поважних причин);

ЧП - середньоспискова чисельність працівників за звітний період.

Показник вимірюється у відсотках.

Діапазон відхилень:

$P_k < 7\%$ - відмінно;

$7\% < P_k < 9\%$ - добре;

$9\% < P_k < 10\%$ - задовільно;

$P_k > 10\%$ - негативно (незадовільно).

Вказані показники розраховуються фахівцями відділу кадрів і розвитку персоналу, а результати надаються директору по персоналу, заст. голови

Вимірювання проводиться фахівцями відділу компенсацій та заробітної плати, а результати надаються директору по персоналу, заст. голови правління по персоналу для аналізу вищим керівництвом.

Впровадження нового стандарту вимагає і переробки всієї документації, якої стосується стандарт ISO9001:2008, в першу чергу стандартів підприємства: якщо документація не відповідатиме вимогам, тоді СМЯ не буде функціонувати належним чином. Про вигоду від використання СМЯ на підприємстві говорять багато і всі погоджуються, а це підтверджено дослідженнями провідних сертифікаційних організацій, що впровадження таких систем значною мірою підвищує ефективність роботи підприємства. Таке підвищення відображається в загальних показниках ефективності підприємства, тобто величині прибутку, ефективності використання ресурсів, співвідношення та структури доходів і видатків тощо.

Щодо ефективності самих показників, то оцінювати ефективність результативності недоцільно. Саме показники результативності навчання персоналу, якість навчання персоналу, плинності кадрів, дотримання

бюджету в розрізі статей є індикаторами ефективності процесу управління персоналом. Через них оцінюється ефективність управління процесом «Управління персоналом» за допомогою «Стандарту підприємства».

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Впровадження СМЯ передбачає організацію постійного контролю ефективності її роботи через систему показників. Виявляючи у процесі їхнього впровадження тенденції до змін у самому зародку, можна уможливити прийняття коригуючих дій, маніпуляції ресурсами та інші важелі регулювання діяльності підприємства. Іншими словами, кожен бізнес-процес необхідно аналізувати в цілому, з урахуванням його технологічних параметрів, впливу на споживачів, фінансів і працівників.[24]

Непряма оцінка ефективності впровадження СМЯ визначається споживачем - через кількість рекламацій оберненим шляхом. Оскільки відповідність вимогам стандарту є обов'язковою і контролюється органами-аудиторами, то у випадку порушень сертифікат якості можуть не підтвердити - зняти. Це означатиме, що підприємство втратить клієнтів, які ставлять обов'язковою умову наявності такого сертифікату.[29]

Одна з найцікавіших і відоміших спроб використання теорії людського капіталу на корпоративному рівні — концепція "Аналіз людських ресурсів" — АЛР (Human Resources Accounting), запропонована Еріком Флемхольцем на початку 60-х років. Виникнення АЛР пов'язане з появою інтересу до персоналу як до важливого ресурсу організації, у використанні якого приховані значні резерви. Будь-який ресурс характеризується економічною ефективністю його використання.

У своїх перших роботах Е. Флемхольц вказав три основні задачі АЛР:

1) надати інформацію, необхідну для прийняття рішень у області управління персоналом як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва;

2) забезпечити менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень;

3) мотивувати керівників думати про людей не як про витрати, які слід мінімізувати, а скоріше, як про активи, які слід оптимізувати.

Отже, можна сказати, що АЛР — це процес виявлення, виміру і надання інформації про людські ресурси особам, що ухвалюють рішення в організації. Якщо розглядати діяльність по управлінню персоналом як набір деяких функцій, то можливості АЛР у рамках окремих функцій можна представити наступним чином.

При відборі персоналу АЛР дозволить поліпшити процес планування потреби в персоналі, планування бюджету придбання людських ресурсів і, надавши систему оцінки економічної цінності кандидатів, дозволить менеджеру, відповідальному за відбір, тих, хто здатний принести компанії велику користь.

АЛР може полегшити прийняття рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів щодо розвитку персоналу, допомагаючи скласти бюджет програм підготовки працівників і визначити очікуваний рівень віддачі від інвестицій в підготовку (можна сказати, що зараз інвестиції в навчання засновані лише на вірі в їх корисність). АЛР може допомогти керівнику у виборі кадрової політики, тобто оцінити плюси і мінуси набору фахівців ззовні і просування своїх працівників зсередини організації. Рішення буде аналогічно рішенням "зробить або купити" у виробничій сфері.

Розстановка персоналу — процес розподілу між людьми різних організаційних ролей і задач. В ідеалі при розстановці персоналу необхідно враховувати три змінні: продуктивність (призначення найбільш кваліфікованої для даної роботи людини), розвиток (дати можливість іншим працівникам розвинути свої навички, освоюючи нові обов'язки) і індивідуальне задоволення самих працівників. АЛР повинен допомогти визначити значення цих трьох чинників і привести їх до спільного знаменника — грошової форми. Методи лінійного програмування дозволять

оптимізувати їх значення, полегшивши, таким чином, ухвалення рішень про розстановку кадрів.

Проблема утримання персоналу в організації безпосередньо пов'язана з проблемою збереження і збільшення її людського капіталу. Плинність цінних кадрів знижує людські активи організації. Адже разом з працівниками йдуть і зроблені в них інвестиції у вигляді витрат на їх пошук, залучення, навчання і т. д. Система моніторингу рівня людського капіталу, створена за допомогою інструментів АЛР, могла б допомогти зробити ефективним управління людськими ресурсами організації. Але проблема збереження людського капіталу пов'язана не тільки з втратами інвестицій в результаті текучості, але і зі збереженням і підвищенням професійної кваліфікації співробітників.

На практиці рівень збереження людських ресурсів оцінюють через рівень плинності персоналу. Проте цей показник має значні недоліки:

- плинність відображає події, що трапилися, на які керівництво вже не може вплинути. Тому вона не може використовуватися для ранньої діагностики проблеми;

- * рівень плинності не відображає економічний ефект від втрати цінних працівників, який повинен бути виражений в грошовій формі.

АЛР може забезпечити ранню діагностику проблем, пов'язаних з плинністю, вимірюючи певні індикатори стану персоналу в організації так, щоб менеджери мали можливість оцінити тенденцію і ухвалити рішення перш, ніж люди почнуть покидати організацію.

Системи оцінки і винагороди — процес оцінки персоналу є по суті сурогатним способом вимірювання індивідуального внеску (опитування, ранжирування і т. п.) кожного працівника в загальний результат роботи всієї організації, тобто цінності або вартості працівника для організації. АЛР повинен забезпечити менеджера точними даними про індивідуальну цінність, вираженими в грошових одиницях, а також вплинути і на політику винагороди, оскільки часто намагаються зв'язати заробітну платню і особистий внесок кожного працівника.

Використання персоналу — процес використання праці працівників для досягнення мети організації. Аналіз людських ресурсів міг би створити загальну систему координат для оцінки ефективності всіх аспектів роботи з персоналом; оптимізація вартості людських активів організації. Критерієм подібної оцінки різних напрямів діяльності менеджерів по персоналу, таких, як відбір, розстановка, розвиток, оцінка і т. д., може бути вимірюване зростання вартості людських ресурсів організації.

Поки все перераховане вище можна розглядати як своєрідний маніфест, програму досліджень. По одних напрямках досягнутий певний успіх, по інших — це ще належить зробити. Розглянемо деякі з конкретних інструментів, розроблених в рамках аналізу людських ресурсів.

Витрати, пов'язані з інвестуванням в людський капітал:

- прямі витрати, або витрати потенційного працівника і суспільства у вигляді витрат на підтримку здоров'я, оплати навчання і профнавчання, придбання підручників, витрат на пошуки роботи, зміну місця проживання;

- упущений заробіток, що є іншим джерелом витрат і що з'являється у зв'язку з тим, що в процесі вкладення в людський капітал працівнику не вдається працювати взагалі або доводиться трудитися в режимі неповного робочого дня внаслідок народження і виховання дітей;

- моральний збиток, що є третім видом витрат, що має місце, через те, що отримання освіти і пошук роботи досить скрутні, міграція порушує звичний спосіб життя.

Також одним із методів HRA є метод оцінки надійності людини.

Технічні системи стають взаємопов'язаними тільки завдяки наявності такого основної ланки, як людина. Приблизно 20-30% відмов прямо або побічно пов'язані з помилками людини; 10-15% всіх відмов безпосередньо пов'язані з помилками людини. Припускають що понад 60% аварій відбувається через помилки персоналу "ризикових" об'єктів.

Зважаючи на це, аналіз надійності реальних систем повинен обов'язково включати і людський фактор.

Надійність роботи людини визначається як імовірність успішного виконання ним роботи або поставленого завдання на заданому етапі функціонування системи протягом заданого інтервалу часу за певних вимогах до тривалості виконання роботи.[17]

Помилка людини визначається як невиконання поставленого завдання (або виконання забороненої дії), яке може стати причиною пошкодження обладнання або майна або порушення нормального ходу запланованих операцій.

У реальних умовах в більшості систем незалежно від ступеня їх автоматизації потрібно в тій чи іншій мірі участь людини.

Можна стверджувати, що там, де працює людина, з'являються помилки. Вони виникають незалежно від рівня підготовки, кваліфікації або досвіду. Тому прогнозування надійності устаткування без урахування надійності роботи людини не може дати справжньої картини.[23]

Причини здійснення помилок:

Помилки з вини людини можуть виникнути в тих випадках, коли:

- 1.оператор або будь-яка особа прагне до досягнення помилкової мети;
- 2.поставлена мета не може бути досягнута через неправильні дії оператора;
- 3.оператор не діє в той момент, коли його участь необхідно.

Види помилок, що допускаються людиною на різних стадіях взаємодії в системі "людина - машина" можна класифікувати наступним чином :

1.Помилки проектування: обумовлені незадовільним якістю проектування. Наприклад, керуючі пристрої та індикатори можуть бути розташовані настільки далеко один від одного, що оператор буде відчувати труднощі при одночасному користуванні ними.

2.Операторські помилки: виникають при неправильному виконанні обслуговуючим персоналом встановлених процедур або в тих випадках, коли правильні процедури взагалі не передбачені.

3.Помилки виготовлення: мають місце на етапі виробництва внаслідок (а) незадовільної якості роботи, наприклад неправильної зварювання, (б) неправильного вибору матеріалу, (в) виготовлення виробу з відхиленнями від конструкторської документації.

4.Помилки технічного обслуговування: виникають в процесі експлуатації і зазвичай викликані неякісним ремонтом обладнання або неправильним монтажем внаслідок недостатньої підготовленості обслуговуючого персоналу, незадовільного оснащення необхідною апаратурою та інструментами.

5.Внесені помилки: як правило, це помилки, для яких важко встановити причину їх виникнення, тобто визначити, виникли вони з вини людини або ж пов'язані з обладнанням.

6.Помилки контролю: пов'язані з помилковою прийманням як придатного елемента або пристрою, характеристики якого виходять за межі допусків, або з помилковою відбракуванням придатного пристрою або елемента з характеристиками в межах допусків.

7.Помилки звернення: виникають внаслідок незадовільного зберігання виробів або їх транспортування з відхиленнями від рекомендацій виробника.

8.Помилки організації робочого місця: тіснота робочого приміщення, підвищена температура, шум, недостатня освітленість і т.п.

9.Помилки в управлінні колективом: недостатнє стимулювання фахівців, їх психологічна несумісність, що не дозволяють досягти оптимальної якості роботи.

Властивість людини помилятися є функцією його психофізіологічного стану. Інтенсивність помилок багато в чому визначається параметрами зовнішнього середовища, в якій людина працює.

За статистикою від 7 до 36% аварій відбувається з вини персоналу; 73% з них - в результаті несприятливих психологічних якостей людини.[15]

У цілому складна картина впливів на людину, керуючого потенційно небезпечною технікою, представлена на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 Основні види факторів, що впливають на людину.

Надійність роботи системи багато в чому залежить від безпомилковості дії людини-оператора, керуючого системою. Як показник безпомилковості часто використовують інтенсивність помилок, обчислюючи в розрахунку на одну операцію за статистичними даними наступним чином:

$$l_i = \frac{n_i}{(N_i \times T_i)} \text{ де,} \quad (1.2)$$

l_i - інтенсивність помилок і-го виду;

N_i, n_i - загальна кількість виконаних операцій і-го виду та допущене при цьому кількість помилок;

T_i - середній час виконання операцій і-го виду.

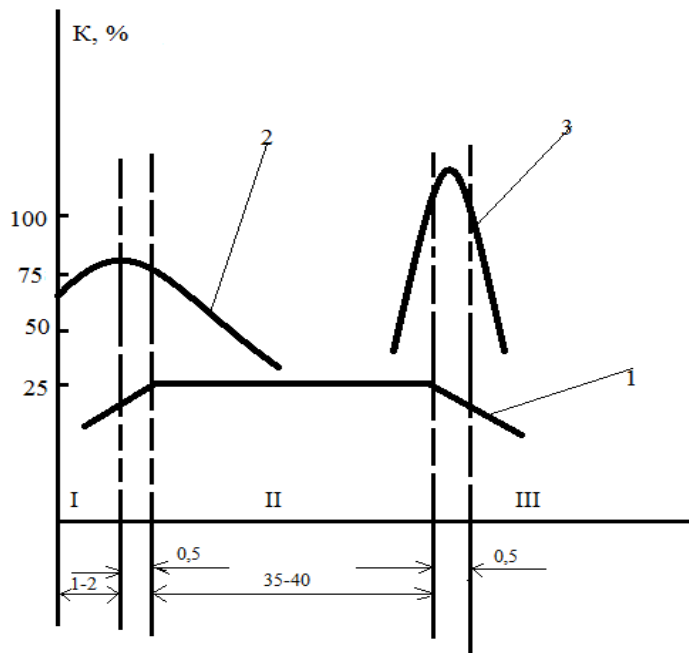


Рисунок 1.3 Динаміка надійності оператора протягом робочої зміни.

Вірогідність безпомилкового виконання операцій залежить від рівня працездатності, і формулу (1.2) вважають справедливою лише для періоду стійкої працездатності оператора, яка відрізняється значним підйомом продуктивності праці на початку зміни (рисунок 1.3). Динаміка працездатності характеризується трьома основними фазами: I – виконання роботи із зростаючою працездатністю, II - стійка працездатність і III - спад у зв'язку з природним стомленням (крива 1). Незначний спад спостерігається також приблизно за 0,5 години до обідньої перерви, який в основному не пов'язаний зі зміною працездатності і тому на графіку не врахований. [28]

Тенденція розподілу кількості помилок протягом зміни відображена кривими 2 і 3. Накладення їх на графік динаміки надійності роботи оператора

протягом робочої зміни показало, що велика частина помилок протягом зміни, а також негативних явищ, що випливають з помилок, наприклад виробничих травм, припадає на період, що характеризується низькою працездатністю (див. Рисунок 1.3) Період же стійкої працездатності (фаза II) відзначається найменшим числом помилок, що допускаються працюючим протягом даної зміни.

Методологія прогнозування помилок

Методи прогнозування частоти помилок людини ґрунтуються на класичному аналізі і включають наступні етапи :

1. складання переліку основних відмов системи;
2. складання переліку та аналіз дій людини;
3. оцінювання частоти помилок людини;
4. визначення впливу частоти помилок людини на інтенсивність відмов аналізованої системи;
5. вироблення рекомендацій, внесення необхідних змін у розглянуту систему і обчислення нових значень інтенсивності відмов.

Одним з основних методів аналізу надійності роботи людини є побудова дерева ймовірностей (дерево результатів). При використанні цього методу задається деяка умовна ймовірність успішного або помилкового виконання людиною кожної важливої операції або можливість появи відповідної події. Вихід кожної події зображується гілками дерева ймовірностей. Повна ймовірність успішного виконання певної операції перебуває підсумовуванням відповідних ймовірностей в кінцевій точці шляху успішних результатів на діаграмі дерева ймовірностей. Цей метод з деякими уточненнями може враховувати такі чинники, як стрес, викликаний браком часу; емоційне навантаження; навантаження, визначене необхідністю дій у відповідь, результатами взаємодій і відмовами обладнання.

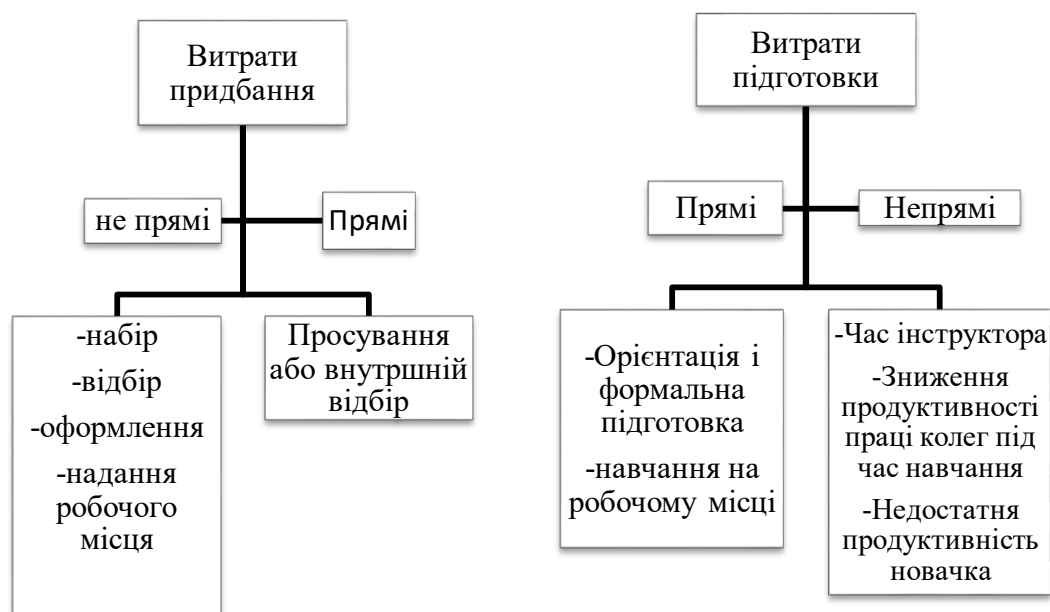
Слід зауважити, що даний метод забезпечує хорошу наочність, а пов'язані з ним математичні обчислення прості, що у свою чергу знижує ймовірність появи обчислювальних помилок. Крім того, він дозволяє

фахівцеві з інженерної психології легко оцінити умовну ймовірність, яку в іншому випадку можна отримати лише за допомогою рішення складних імовірнісних рівнянь.

При використанні HRA методів використовують багато різних підходів.

Один з найпоширеніших підходів (в основному із-за його простоти) до вимірювання вартості людських ресурсів (ЛР) — аналіз витрат. Тут і далі під поняттям вартості людських ресурсів слід розуміти не тільки ціну їх придбання (існують і такі трактування), але й їх цінність для організації або здатність приносити майбутні прибутки. Існує безліч концепцій витрат у різних розділах економічної науки, але загалом витрати можна визначити як те, чим необхідно пожертвувати щоб володіти будь-якими ресурсами або вигодою; витрати можуть включати витратну складову (спожита частина витрат) і активну (те, що здатне принести майбутню користь — прибуток). При аналізі людських ресурсів використовуються поняття первинних і відновних витрат.[25]

Первинні витрати персоналу включають витрати на пошук, придбання і попереднє навчання працівників. Це поняття аналогічно поняттю первинних витрат фізичного капіталу, наприклад, заводу або конвеєрної лінії. Найбільш загальний поелементний склад первинних витрат ілюструє рис. 2.1. Важливо відзначити, що їх склад залежить від конкретного випадку, цілей, для яких вони розраховуються, і, нарешті, доступності даних.



Рисинук. 1.3 Загальний склад первинних витрат на персонал.

Витрати набору і відбору — це все витрати віднесені на одного успішного кандидата. Так, якщо з десяти кандидатів співбесіду прийшли двоє, то витрати відбору будуть рівними розподілу витрат всіх десяти бесід на число прийнятих на роботу. Витратина надання робочого місця — це витрати підготовку і організацію робочого місця для нового співробітника.

Витрати орієнтації і формальної підготовки. Під орієнтацією і формальною підготовкою розуміються процедури, що проводяться до виходу на роботу, на відміну від навчання на робочому місці.

До непрямих витрат навчання відносяться альтернативна вартість часу інструктора та/або керівника, низька в порівнянні з нормою продуктивності самого новачка на початку роботи і його колег, пов'язаних з ним технологічно.

Відновні витрати (витрати заміщення) — це сьогоднішні витрати необхідні для заміни працюючого зараз працівника на іншого, здатного виконувати ті ж функції. Вони включають витрати придбання нового

фахівця, його навчання (орієнтації) і витрати, пов'язані з відходом того, що працює (рис. 1.4).

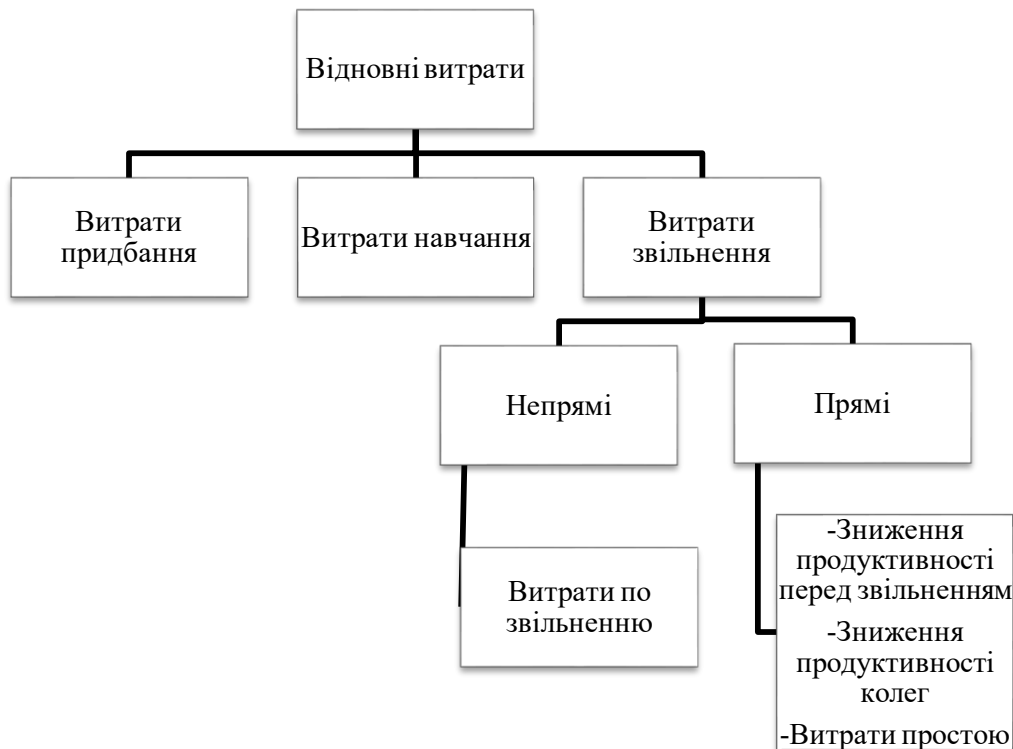


Рисунок 1.4 Відновні витрати (витрати заміщення)

Склад відновних витрат на персонал

Залежно від об'єкта відновні витрати можуть бути розділені на два види. Якщо керівник бажає замінити звільненого працівника на людину з такими ж професійними якостями, тобто здатного виконувати також добре ту ж роботу на тому ж місці, то такі витрати відносяться не до особи працівника, а до його робочого місця, позиції в організації і називаються вони позиційними. Але працівник, що звільнився, володіє певним набором особистих і професійних якостей, міг би принести користь компанії і на інших позиціях. Тому якщо прагнути замінити не те, що людина робила на одному конкретному місці, а всі його особисті здібності, тобто користь, яку міг би принести він, на всіх місцях, де він зміг працювати в організації взагалі, то витрати на таку заміну відноситимуться не до місця, а до особи називатися особовими відновними витратами. Визначити їх надто складно. Тому звичайно використовуються позиційні витрати заміщення.

Хоча використання первинних або відновних витрат людських ресурсів дозволяє оцінити їх вартість для організації, то така оцінка досить умовна. Так, два працівники, на придбання і підготовку яких були витрачені однакові засоби, можуть згодом володіти абсолютноізною продуктивністю, а значить, і різною цінністю для організації.

Економічна теорія вартості ґрунтується на передумові, що ніщо не може володіти якою-небудь вартістю, якщо воно володіє здатністю приносити яку-небудь вигоду або прибуток. Якщо ніщо не володіє такою здатністю, то воно не має і вартості. Концепція вартості людських ресурсів заснована на тій же передумові. Людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити в майбутньому прибуток, надаючи свою робочу силу. Або, можна сказати, вартість персоналу, як і будь-яких інших ресурсів, є сьогодняшня вартість очікуваних від них майбутніх послуг і доходів. Вартість людини для організації також залежить від терміну, протягом якого він зможе надавати організації свої послуги і приносити прибуток, тобто терміну роботи в даній організації.[10]

Вчені з Мічиганського університету запропонували модель індивідуальної вартості працівника, засновану на поняттях умовної і реалізованої вартості.

Згідно їх моделі індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, який очікується, що працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). В той же час індивідуальна цінність залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний прибуток, який працівник може принести організації, якщо він все життя, що залишилося, працюватиме в ній. Цінність працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувану реалізовану вартість (РВ). Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної

вартості і ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих.

Математично це можна виразити наступними рівняннями:

$$PB = UB \times P(O); P(T)=1-P(0); ABT= UB-PB = PB \cdot P(T), (1.3)$$

де UB і PB — очікувані умовна і реалізована вартості;

$P(O)$ — ймовірність того, що доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника працівник залишиться працювати в організації через деякий проміжок часу;

$P(T)$ — ймовірність звільнення працівника з організації або показник плинності;

ABT — альтернативні витрати плинності.

У даній моделі вартість людських ресурсів є імовірною величиною. Для організації це може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість своїх людських ресурсів, повинен віддати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Модель також описує залежність вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності. Тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації.

Для вимірювання в грошовій формі індивідуальних умовної і реалізованої вартостей була розроблена стохастична (імовірна) позиційна модель. Реалізація її алгоритму включає наступні кроки:

визначити взаємовиключний набір посад або позицій, які можуть бути зайняті

працівником в організації;

-визначити вартість кожної позиції для організації;

- визначити очікуваний термін роботи людини в організації;

- знайти ймовірність того, що працівник займатиме кожну з визначених на першому кроці позицій в певний момент в майбутньому;

- дисконтувати очікуваний в майбутньому грошовий прибуток для визначення сьогоденної вартості.

На першому кроці фактично складаються кар'єрні сходи працівника в даній організації: послідовний ланцюг позицій або службових станів з додаванням такого стану, як звільнення з організації.

На другому кроці визначається майбутній прибуток, який принесе в майбутньому працівник, знаходячись на даній посаді. Причому прибуток можна віднести як до особи працівника, так і до позиції, яку він займає, як у випадку з особовими і позиційними відновними витратами. У нашому випадку — це усереднений для даної позиції особистий внесок працівника, який впливає на загальний результат роботи організації. Величину цього доходу слід назвати позиційною вартістю (ПВ).

У ідеалі вартість кожної позиції можна визначити як дисконтований майбутній прибуток, який може принести фірмі працівник на цій позиції за якийсь термін. Це означає, що необхідно підрахувати внесок кожного працівника в загальний "казан" компанії і виразити його в грошовій формі, що можна зробити, наприклад, за допомогою ціноваговий методу і методу, майбутніх доходів.

Ціноваговий метод має на увазі визначення частки загального доходу на одиницю роботи і очікувану кількість цієї роботи в майбутньому. Наприклад, в консалтинговій фірмі може бути підрахована частка доходу, що доводиться на одну "чисту" годину роботи з клієнтом, його поточна грошова вага. Помноживши кількість годин, який кожен консультант провів з клієнтом, і їх вагову вартість, можна одержати грошовий внесок кожного консультанта в конкретний проект. Визначену таким чином вартість можна назвати валовою. Якщо від валової вартості відняти заробіток працівника за цей же період, ми одержимо чисту позиційну вартість.

Метод майбутнього доходу включає прогноз майбутніх доходів компанії, розподіл їх між людськими і іншими ресурсами, а потім і між окремими працівниками.

Відносна складність визначення особистого внеску працівників залежить від типу діяльності організації, існуючої системи обліку і характеру самої роботи. В деяких випадках для вимірювання внеску можуть використовуватися різні спеціальні трансфертні ціни — умовні ціни обміну товарів і послуг усередині організації.

На третьому кроці оцінюють загальний термін служби людини в організації. На нього впливає безліч чинників: індивідуальні очікування, емоційний і фізичний стан працівника, політика організації у сфері прийому персоналу і винагороди, мобільність на ринку праці і т. д. Всі ці чинники важко визначити і виміряти, тому оцінити термін служби людини ми можемо лише з якоюсь ймовірністю. І, кажучи про очікуваний термін служби, матимемо на увазі математичне очікування цієї величини.

Існують два основні способи його знаходження: метод експертної оцінки (коли ряд експертів — керівник, колеги і інші особи — дають свою оцінку найбільш вірогідного терміну служби) і аналітичний (аналіз накопиченої усередині організації статистики).

На четвертому кроці на основі імовірнісних оцінок описують очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення: якою вірогідністю кожен подальший рік аж до року очікуваного звільнення з організації працівник займатиме кожну з можливих позицій. У останній рік роботи вірогідність звільнення повинна бути рівна 100 %. Ця вірогідність може бути виміряна двома описаними на третьому кроці способами. Аналітичний метод включає три послідовні кроки: збір даних про наймання, переміщення і звільнення; у групування даних відповідно до службових станів; складання матриць вірогідності переходів. [24]

На першому кроці складаються списки посад (табл.1.4), які займали працівники за час роботи в організації:

Потім складається матриця переходів (табл. 1.5), в яку заносять кількість переміщень працівників між позиціями (з урахуванням звільнення і "нульового" переміщення).

Таблиця 1.4

Список посад, які займали працівники за час роботи в організації.

Прізвище	2014	2015	2016	2017
Коваленко	Операціоніст	Операціоніст	Старший операціоніст	Старший операціоніст
Петренко	Операціоніст	Старший операціоніст	Начальник відділу	звільнення
Іваненко	Старший операціоніст	Старший операціоніст	Звільнення	звільнення

Таблиця 1.5

Матриця переміщення працівників між посадами.

Рік Т			Рік Т+1		
	Операціоніст	Старший операціоніст	Начальник відділу	Звільнення	Всього
Начальник відділу	30	0	0	20	50
Старший операціоніст	20	20	0	20	60
Операціоніст	0	20	10	10	40
Звільнення	0	0	0	40	40

Потім дані переводяться в ймовірнісний вигляд (табл 1.6): Так, згідно з приведеними в цій таблиці даними щороку кожен операціоніст з ймовірністю 0,5 стане старшим операціоністом, з ймовірністю 0,25 — начальником відділу, з ймовірністю 0, 25 — покине фірму. На основі матриці переходів можна скласти індивідуальну матрицю переходів на весь очікуваний термін служби.

І аналітичний, і метод експертної оцінки мають свої переваги і обмеження. Основна перевага аналітичного методу в його "об'єктивності", незалежності від особистих оцінок і упереджень. Основний недолік — в тому, що він заснований на минулому досвіді, не враховує зміни та умови. Переваги і недоліки методу експертної оцінки прямо протилежні. Вибір між ними залежить від конкретних умов і особливостей організації, в першу

чергу, від того, чи змінюються відносини в організації, чи доступні статистичні дані, які розміри витрат на збір і обробку інформації.

Таблиця 1.6

Ймовірні дані.

Рік T	Рік T+				
	Операціоніст	Старший операціоніст	Начальник відділу	Звільнення	Всього
Начальник Відділу	60%	0	0	40%	100%
Старший операціоніст	33%	33%	0	33%	100%
Операціоніст	0	50%	25%	25%	100%
Звільнення	0	0	0	100%	100%

Надійність суб'єктивних оцінок може бути підвищена, якщо експерти дадуть висновок про валідність їх оцінок (збір даних про їх надійність, оптимістичні і песимістичні тенденції відповідей і т. п.), а також якщо буде забезпечене достатнє число незалежних експертів.

На п'ятому кроці визначають величину дисконтування. Як правило, вона рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації. Потім визначають реалізовану вартість працівника" підсумовуючи його очікувану цінність за кожен рік майбутньої роботи. У математичній формі це виглядатиме таким чином:

1. Знаходимо УВ

$$\sum_{t=1}^{n-m-1} \left[\sum_{t=1} R_i \times P(R_i) / (1+r)^t \right]$$

2. Знаходимо РВ

$$\sum_{t=1}^{n-m} \left[\sum_{t=1} R_i \times P(R_i) / (1+r)^t \right]$$

Де $i=1, m$ – всі потенційні позиції (позиція m – звільнення з організації);

R_i – вартість позиції;

$P(R_i)$ – ймовірність того, що працівник займе позицію i в певний період часу принесе організації прибуток R_i ;

t – період часу;

r – величина дисконту;

n – ймовірний термін служби працівника в організації;

Різниця між цими формулами полягає в тому, що в першій ймовірність звільнення не враховується: підсумовування йде по $(t - 1)$ позиціях (позиція t — звільнення з організації). Введення стану звільнення в другу формулу (РВ) знижує ймовірність знаходження в інших позиціях у порівнянні з першою формулою.

В результаті реалізована вартість виходить менше умовної. Оскільки позиційні вартості узяті в грошових одиницях, то i умовна, i реалізована вартості визначаються в грошових одиницях.

Отже, можна зробити висновок про те, що кінцева мета роботи з управління персоналом в умовах ринкових відносин максимальне зближення очікувань підприємства і інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Таким чином, впровадження у практичну діяльність підприємства комплексної системи стратегічного управління персоналом дозволить забезпечити конкурентно-спроможність системи стратегічного управління персоналом. Однак, ринкові умови господарювання вимагають використання не лише комплексного підходу до стратегічного управління персоналом, а й інструментів маркетингу, оптимальне сполучення яких дозволить зміцнити конкурентну позицію підприємства в довгостроковій перспективі. Це обумовлює необхідність використання маркетингового підходу до стратегічного управління персоналом підприємством.

РОЗДІЛ 2

2.1 Аналіз і оцінка результативності процесів управління персоналом у Сосницькому міжрайонному управлінні водного господарства Чернігівської області.

Сосницьке міжрайонне управління водного господарства є бюджетною неприбутковою організацією і належить до сфери управління спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі водного господарства і меліорації земель, управління, використання та відтворення поверхневих водних ресурсів -Державного агентства водних ресурсів України. Сосницьке міжрайонне управління водного господарства у межах своїх повноважень відповідно до законодавства забезпечує на території району вирішення питань у сфері використання, збереження та відтворення водних ресурсів, експлуатації державних меліоративних систем, меліорації земель, а також проведення заходів, пов'язаних з попередженням шкідливої дії вод і ліквідацією її наслідків, включаючи протипаводковий захист населених пунктів та земель області, створення в області і функціонування системи державного моніторингу довкілля, вирішує разом з органами виконавчої влади та організаціями питання забезпечення населення і галузі економіки водними ресурсами, здійснює виробничі функції з управління інженерною інфраструктурою меліоративних систем та її окремими об'єктами, що перебувають у державній власності.

Основні завдання міжрайонних управлінь водного господарства:

1. Реалізація в межах своєї діяльності державної політики щодо розвитку водного господарства та меліорації земель, збереження та відтворення поверхневих водних ресурсів, здійснення у водогосподарському

комплексі Кіровоградської області єдиної технічної політики, впровадження досягнень науки і техніки, передового досвіду роботи.

2. У межах своєї діяльності забезпечення потреб населення і галузей економіки у водних ресурсах.

3. Організація експлуатації водогосподарських споруд та державних меліоративних систем міжгосподарського значення, виконання поточних і капітальних ремонтів міжгосподарських меліоративних мереж та водогосподарських об'єктів.

4. Проведення заходів щодо попередження шкідливої дії вод і ліквідації її наслідків, організація безаварійного пропуску повені на об'єктах Управління, участь у розробці та забезпеченні заходів щодо захисту населених пунктів і сільгоспугідь від затоплення та підтоплення.

5. Організація виконання загальнодержавних і регіональних програм щодо розвитку меліорації земель і поліпшення екологічного стану меліорованих угідь, захисту від шкідливої дії вод сільських населених пунктів, інженерних комунікацій, сільськогосподарських угідь та інших об'єктів.

6. Раціональне використання бюджетних коштів на експлуатацію та капітальних вкладень, що спрямовуються на меліорацію земель, реконструкцію і технічне удосконалення діючих систем, будівництво сільських водопроводів, розвиток виробничих баз та інші водогосподарські об'єкти.

7. Проведення на регіональному рівні оцінки, прогнозу щодо поліпшення меліоративного стану зрошуваних і прилеглих до них земель, підтоплення сільських населених пунктів та надання з цих питань рекомендацій місцевим державним адміністраціям.

Структура апарату Сосницького міжрайонного управління водного господарства:

Відділ водних об'єктів

Основні завдання:

-забезпечення роботи аналітично-диспетчерського центру обводресурсів, опрацювання підготовки та надання інформації до Кризового центру Держводагентства, басейновим управлінням водних ресурсів, іншим зацікавленим організаціям;

-розроблення заходів пов'язаних з попередженням шкідливої дії вод;

-розроблення режимів роботи водосховищ, водогосподарських систем та каналів та організація моніторингу їх дотримання;

-розроблення заходів щодо екологічного оздоровлення річок, забезпечення організації спостережень за станом гідротехнічних споруд, водосховищ, водогосподарських систем;

-розгляд матеріалів та надання пропозиції територіальному органу

Відділ водокористування

Основні завдання:

-здійснення контролю за експлуатацією внутрішньогосподарських зрошувальних систем та використанням зрошуваних земель;

-організація раціонального водокористування на зрошувальних системах міжгосподарського значення, контроль за своєчасною і безперебійною подачею води водокористувачам згідно з укладеними угодами;

-технічне вдосконалення меліоративних систем, підвищення технічного рівня їх експлуатації, впровадження досягнень науки, техніки та передового досвіду.

Відділ експлуатації водогосподарських систем

Основні завдання:

-контроль щодо цільового, раціонального та ефективного використання державних коштів при виконанні робіт по “Загальнодержавній програмі розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Десна на період до 2021 року” та проведені капітального і поточного ремонтів на об’єктах водогосподарських організацій;

-здійснення організаційно-технічного і методичного забезпечення розробки проектно-кошторисної документації об'єктів капітального будівництва та об'єктів капітального і поточного ремонтів водогосподарських організацій, забезпечення контролю за дотриманням вимог будівельних норм і правил, державних стандартів, інструкцій;

-упровадження прогресивних технологічних процесів, планувальних і конструктивних рішень, які забезпечують зниження вартості і поліпшення техніко-економічних показників водогосподарських об'єктів будівництва, реконструкції та ремонту;

Відділ енергозбереження, механізації та охорони праці

Основні завдання:

-забезпечення найбільш повного, раціонального, ефективного і економічного використання бюджетних коштів на придбання матеріальних ресурсів в структурних підрозділах облводресурсів для підтримання в працездатному стані автотракторної техніки для обслуговування міжгосподарських зрошувальних систем;

-здійснення контролю за цільовим, ефективним використанням енергоресурсів;

-проведення роботи по виконанню заходів енергозбереження у міжрайонних управліннях водного господарства та гідрогеолого-меліоративній партії;

-здійснення контролю за забезпеченням у водогосподарських організаціях безпечних умов праці, виробничої санітарії, протипожежної та дорожньої безпеки

Відділ використання водних ресурсів та моніторингу вод

Основні завдання:

-забезпечення виконання Програми державного моніторингу довкілля в частині здійснення Держводагентством контролю за якістю поверхневих;

- узагальнення та аналіз даних моніторингу якості поверхневих вод, гідрогеолого-меліоративного моніторингу, розроблення оперативних та довгострокових прогнозів зміни екологічного стану водних об'єктів;

- формування довгострокового прогнозу водогосподарських балансів, розроблення схем комплексного використання та охорони водних ресурсів;

- здійснення державного обліку водокористування;

- розгляд матеріалів та надання пропозицій територіальному органу

Відділ бухгалтерського обліку та звітності

Основні завдання:

- ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності управління та складення звітності;

- відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами.

Відділ економіки

- забезпечення цільового і ефективного використання бюджетних коштів та коштів спеціального фонду, розроблення перспективних та поточних планів економічного і соціального розвитку об'єктів, природоохоронних заходів та здійснення державного моніторингу, контроль їх виконання;

- здійснення комплексного економічного аналізу господарської діяльності управління та його структурних підрозділів, визначення заходів щодо забезпечення режиму економії та більш ефективного використання ресурсів.

2.2 Аналіз складу та численність персоналу підприємства

Найбільш важливим елементом внутрішнього середовища підприємства, джерелом його розвитку є люди, тобто їх потенціал, освіта, підготовка мотивація діяльності.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх(характер діяльності, технології та організація виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці) факторів.

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється на чотири категорії:

1. Керівники - до них належать директор, керівники відділів, головний бухгалтер, а також їхні заступники.

2. Спеціалісти - ними вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи;

3. Службовці - працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування тощо;

4. Робітники - персонал, безпосередньо причетний до створення та надання послуг, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, тощо.

Усі працівників поділяються на дві групи:

-персонал основної діяльності;

-персонал неосновної діяльності.

У всіх працівників підприємства є певні посадові інструкції. Для аналізу трудових ресурсів підприємства було використано дані з наступних джерел за досліджуваний період:

1) форма № 1-ПВ "Звіт з праці";

2) форма № 6-ПВ "Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання".

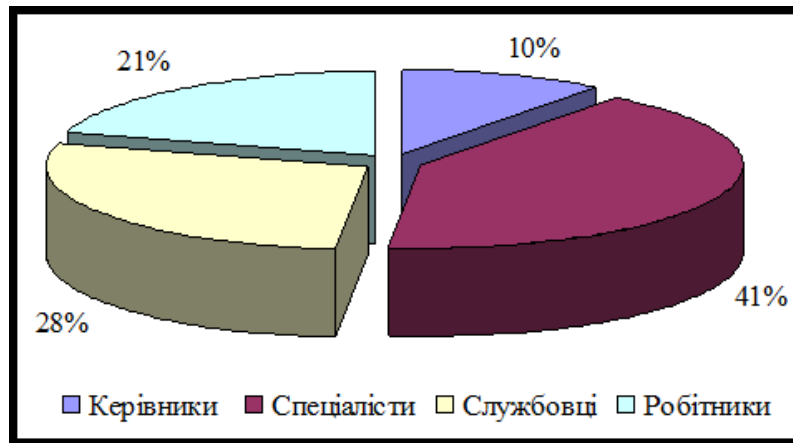


Рисунок 2.1 Аналіз структури кадрового складу підприємства

Аналіз структури кадрового складу (дивитись рисунок 2.1) показав, що основну частину персоналу підприємства (41,4%) складають спеціалісти. Керівний склад підприємства становить 10% від загальної кількості працюючих. Середній вік працюючих на підприємстві складає 32,5 роки, а частка осіб пенсійного та перед пенсійного віку - 6,8% від загальної кількості персоналу.

Додаткова потреба у фахівцях і службовцях станом на 01.01.20116 р. становить 2 особи. Таким чином, загальна потреба підприємства в кадрах становить $(70+2) = 72$ особу.

Ефективне управління персоналом неможливо без аналізу адекватної інформації, що характеризує різні аспекти стану персоналу, структуру і динаміку персоналу. Управління персоналу займає провідне місце в системі управління підприємства.

У Сосницькому міжрайонному управлінні водним господарством працівники знають один одного, так як працюють разом не один рік і, крім того, існує жорстка система відбору при прийомі на роботу, тому люди, які влаштовуються на підприємство, або звільняються відразу, або залишаються. Як правило, це відбувається в період випробувального терміну. Умови договору, які підписують з тими, хто витримав випробування, жорсткі. Якщо в підрозділі через неправильні дії керівника або його підлеглих склалася складна ситуація, то дається якийсь час, щоб виправити

становище власними силами або за допомогою інших фахівців, або керівник знижується на посаді, і на його місце приходять той, хто здатний вивести ситуацію з глухого кута. У Таблиці 2.1.1 представлена динаміка руху кадрів за 2015-2017рр.

Таблиця 2.1

Динаміка руху кадрів Сосницького міжрайонного управління водного господарства.

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Темп зростання до 2015.	
				2016	2017
Всього осіб	65	68	70	+3	+5
Прийнято(осіб)	6	5	10	-1	+4
Звільнено(осіб)	3	3	8	0	+5

З таблиці 2.1 видно, що на підприємстві в період становлення 2015-2016рр. пішов процес формування колективу. І тільки в 2017 році починається приплив нових кадрів, хоча цифра звільнених все також зростає. Плинність кадрів впливає на зниження ефективності виробничо-господарської діяльності.

Середній вік персоналу дорівнює 38 рокам, проте, більш продуктивним є подання вікової структури шляхом групування по роках, поданий у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу

Вік	2015р	2016р	2017р
Молодше 18 р.	5%	4%	5%
До 25 років	15%	16%	17%
До 30 років	21%	21%	19%

До 40 років	11%	12%	11%
До 50 років	34%	34%	36%
До 60р. і старше	14%	13%	13%

Збільшення чисельності персоналу старше 50 років обгрунтовано тим, що вони мають великий стаж роботи.

2.3 Оцінка результативності процесів управління персоналом

Традиційно ефективність організації визначається як співвідношення між господарськими результатами і витратами, пов'язаними з досягненням результату, і вимірюється за допомогою жорстких стандартів, таких, як зростання випуску, прибутковість, окупність витрат. Сучасне уявлення про ефективність зазнає суттєвих змін, принципові аспекти яких засновані на комплексному розумінні ефективності як комбінації критеріїв, що спільно визначають якість організаційної старанності. Економічна ефективність в управлінні персоналом може бути охарактеризована ступенем досягнення організаційних цілей при оптимальних витратах на персонал, при цьому соціальна ефективність виявляється через задоволення інтересів і потреб співробітників (оплати праці, її змісту, можливості особистісної самореалізації, задоволеності від перебування в колективі, спілкування з керівництвом, товаришами і так далі). Відомі німецькі автори Й. Хентце, А. Каммел і К.Ліндерт використовують диференційований підхід, визначаючи економічну ефективність як реалізацію персоналом організаційних цілей через продуктивність праці та рентабельність за принципом економічного використання обмежених ресурсів. Соціальну ефективність - як ступінь досягнення індивідуальних цілей, використовуючи два основні параметри: орієнтація на роботу й орієнтація на стосунки з іншими людьми.

Складність оцінки ефективності полягає в тому, що різні критерії відображають інтереси і потреби різних груп, що беруть участь в досягненні цілей організації: працедавців, персоналу і споживачів. Працедавці (власники) в якості головної мети розглядають максимізацію прибутків;

персонал у першу чергу розглядає характер та умови праці, систему мотивації; споживачів перш за все цікавить якість, об'єм випуску продукції та ціна на неї.

Очевидно, що ефективність управління персоналом залежить від того, наскільки цільові завдання персоналу і працедавців будуть узгоджуватися. Ефективність реалізації механізму стратегічного управління персоналом з погляду адміністрації (власника) підприємства повинна оцінюватися за такими критеріями:

- підвищення прибутковості підприємства;
- формування гнучкої кадрової політики і стратегії;
- оптимізація витрат на персонал;
- забезпечення раціональної стабільності персоналу;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- підвищення продуктивності праці й задоволеності працею;
- підвищення якості продукції/послуг;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

З погляду працівника, критеріями ефективності механізму стратегічного управління персоналом можуть бути:

- задоволеність оплатою й умовами праці;
- можливість самореалізації та розвитку творчості;
- ступінь самостійності в ухваленні рішень;
- можливість навчання і розвитку ділової кар'єри;
- забезпеченість соціальної інфраструктури;
- можливість участі в управлінні підприємством та участі в прибутку;
- здоровий соціально-психологічний клімат у колективі та низький рівень конфліктності;
- наявність компетентного керівництва;
- економічна стабільність і рентабельність виробництва.

Визначення економічної ефективності системи пов'язане з вирішенням декількох проблем: аналізу форми прояву ефекту; вибору критерію ефективності; визначення способів розрахунку цього ефекту.

Складність визначення критеріїв ефективності полягає в тому, що у сфері управління персоналом необхідне врахування впливу всього комплексу соціальних, економічних, організаційних та інших чинників. Оцінка реалізації механізму стратегічного управління персоналом повинна базуватися на визначенні того, наскільки персонал сприяє досягненню стратегічних цілей організації та виконанню відповідних завдань.

За наслідками оцінки ефективності можна відзначити, що професійна структура персоналу достатньо раціональна і в цілому відповідає вимогам ринку. Як показав аналіз, високий рівень плинності персоналу обумовлений не тільки незадоволеністю оплатою праці, відсутністю перспектив зростання та іншими причинами, але перш за все низьким рівнем роботи кадрових служб підприємств. У цих умовах доцільним є створення групи стратегічного управління персоналом, яка виконуватиме основні функції системи стратегічного управління персоналом. Особливої уваги вимагають показники управлінської ефективності. Формування персоналу підприємств відбувається в основному через традиційні зовнішні джерела задоволення потреби в персоналі, звернення до кадрових агентств відбувається рідко, оскільки для підприємства такий набір персоналу є дорогим. Ефективність формування і підготовки резерву кадрів на підприємстві є середньою, управління мобільністю персоналу свідчить про необхідність вироблення чіткої лінії розвитку персоналу, оскільки рівень професійного навчання працівників, як показав аналіз, є низьким, у середньому 18% персоналу підвищують свій професійно-кваліфікаційний рівень.[14,15]

Економічна привабливість роботи на підприємстві є невисокою, проблема плинності персоналу підтверджує необхідність підвищення престижності роботи на цьому підприємстві. Кількісна оцінка ефективності системи стратегічного управління персоналом припускає обов'язкове

визначення витрат, необхідних для реалізації стратегії управління персоналом. При цьому враховуються як основні витрати (заробітна плата, оклади штатних співробітників, виплати сумісникам), так і додаткові витрати (відрахування на соціальне страхування, оплата відпусток, лікарняних, преміювання, витрати на окремі напрями і програми стратегічного плану і так далі). Результати оцінки ефективності стратегічного управління персоналом виступають підсумковими індикаторами відповідності системи управління персоналом цілям і завданням стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

3.1 Розробка системи критеріїв та показників комплексного оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства

Для проведення атестації перш за все потрібно визначитись з критеріями за якими буде оцінено управлінський персонал. Критерії представлені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Критерії оцінки ефективності управлінської діяльності

Критерій	Зміст критерію	Основні показники, які характеризують критерій
Прибутковість	Максимізація обсягу доданої вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності	Прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток, темпи зростання ринкової вартості активів підприємства тощо

Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі створення нової вартості (товарів, послуг)	Показники ресурсоемності операційної та адміністративної діяльності, рентабельності, коефіцієнт покриття, тощо
Якість продукції (надання послуг)	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача при використанні створених для цього підприємством об'єктів доданої вартості (товарів, послуг)	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні та естетичні параметри продукції (послуг), обсяги витрат на контроль якості продукції, глибина, насиченість,
Ринкова позиція	Максимізація вартості підприємства за рахунок конкурентних переваг на ринку	Частка ринку збуту, капіталоемність ринкових операцій, частка клієнтів, їх задоволеність, тощо
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного типу інновацій	Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій, обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій, рентабельність інновацій, тощо
Якість управлінських рішень	Максимізація ефекту від впровадження управлінських рішень	Коефіцієнти витрат на управлінські рішення (часових, людських, фінансових), ризикованості, ефекту від впровадження управлінського рішення
Продуктивність	Максимізація обсягу створення доданої вартості (за умови обмеженості використання ресурсної бази)	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг), рівень використання виробничих потужностей, економічності виробництва, тощо
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Обсяги витрат на утримання апарату управлінців, продуктивність праці персоналу, плинність кадрів, задоволеність
Професійна Компетентність	Максимізація корисного ефекту працівників у процесі професійного розвитку	Загально управлінські здібності, індивідуально-психологічні здібності, особи-стісна та соціальна компетентність, тощо

Продовження таблиці 3.1

Проаналізувавши таблицю 3.1, робимо висновки що критерії бувають різносторонні. Вони відображають як професійні властивості особистості керівника, так і критерії результативності їх діяльності.

При цьому для аналізу ефективності управлінського рішення слід виділити ряд критеріїв (тобто ознак, на основі яких буде проводитись аналіз об'єкту). Були сформовані показники оцінки управлінського персоналу, які складаються з наступних елементів: ефективність управління, масштаб та складність керівництва, керованість, розвиток апарату управління, рівень компетентності, надійність праці апарату управління, , безперервність праці

апарату управління, рівень трудової дисципліни, чіткість прийняття управлінських рішень (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Показники оцінки управлінського персоналу

Показник	Розрахункова формула	Характеристика
1. Коефіцієнт ефективності управління	$K_{ey} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y}$	P_y - результат управління (чистий прибуток підприємства), грн.; Ч_y - кількість управлінського персоналу, осіб.
2. Коефіцієнт масштабу та складності керівництва	$K_m = \frac{\text{Ч}_{\text{факт}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times \frac{N_{\text{підр}}}{N_{\text{заг}}} \times \frac{Q_{\text{підр}}}{Q_{\text{заг}}}$	$\text{Ч}_{\text{факт}}$ - фактична чисельність працівників в керованому підрозділі, осіб; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ - середньооблікова кількість співробітників підприємства, осіб; $N_{\text{підр}}$, - чисельність підпорядкованих підрозділів, од.; $N_{\text{заг}}$ - загальна кількість підрозділів на підприємстві; $Q_{\text{підр}}$ - обсяг випуску продукції у підрозділі, грн.; $Q_{\text{заг}}$ - загальний обсяг випуску продукції,
3. Коефіцієнт керованості	$K_{кер} = \frac{N_{\text{кфакт}}}{N_{\text{кмакс}}}$	$N_{\text{кфакт}}$ - фактичні норми керованості, осіб; $N_{\text{кмакс}}$ - максимальна норма керованості для відповідної посади, осіб.
4. Коефіцієнт розвитку апарату управління	$K_{рай} = \frac{(\text{Ч}_{\text{пр1}} + \text{Ч}_{\text{пр2}} + \dots + \text{Ч}_{\text{прn}})}{\text{Ч}_{\text{ау}}}$	$\text{Ч}_{\text{прn}}$ - кількість управлінських кадрів, які пройшли проф. підготовку та підвищення кваліфікації 1, 2, ... n-го підрозділу п/п, осіб; $\text{Ч}_{\text{ау}}$ - кількість управлінського персоналу, осіб.
5. Коефіцієнт рівня компетентності	$K_{рк} = \frac{(K_{\text{дпр}} * K_{\text{дпп}} * K_{\text{окр}})}{\text{Ч}_{\text{ау}}}$	$K_{\text{дпр}}$ - досвід праці, р.; $K_{\text{дпп}}$ - досвід праці на даному підприємстві, р.; $K_{\text{окр}}$ - освітньо-кваліфікаційний рівень, у.од.; $\text{Ч}_{\text{ау}}$ - кількість управлінського персоналу, осіб.
6. Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_n}{K_{\text{заг}}}$	K_n - кількість нереалізованих рішень, од.; $K_{\text{заг}}$ - загальна кількість прийнятих рішень, підрозділом, од.
7. Коефіцієнт порушень ритмічності управл. Циклу	$K_{\text{пор}} = \frac{B}{T}$	B - денні відхилення від запланованої кількості робіт, год.; T - нормативна кількість годин праці, год.
8. Коефіцієнт безперервності праці апарату управління	$K_{\text{бай}} = \frac{t_{\text{пер}}}{T_{\text{підр}}}$	$t_{\text{пер}}$ - загальний час перерв, зафіксований в апараті управління, год.; $T_{\text{підр}}$ - трудомісткість управлінських робіт по підрозділам, год./грн.

9. Коефіцієнт рівня трудової дисципліни	$K_{рт} = \frac{ПТД}{Ч_{сер}}$	ПТД - число випадків порушення трудової дисципліни, од.; Ч _{сер} - середньооблікова кількість співробітників підприємства, осіб
10. Коефіцієнт чіткості прийняття управлінських рішень	$K_{чпр} = \frac{P - P_{я}}{P}$	P – кількість прийнятих управлінських рішень, од.; P _я – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

рами, од.

Однак, розглянутий набір показників характеризується деяким відсотком суперечності, різномірності та різнонаправленості по відношенню один до одного, що не дозволяє безпосередньо проводити об'єктивне ранжування управлінців за наслідками їх діяльності. Система показників не заперечує існування серед них головного та узагальнюючого. Для цього необхідно створити єдиний похідний показник виміру наслідків діяльності управлінського персоналу, оскільки ефективність праці усього апарату управління ще не означає ефективність праці окремих керівників чи їх груп, хоча можна стверджувати, що ефективна діяльність окремого керівника зумовлює підвищення результативності роботи управлінської команди, а це, в кінцевому підсумку, повинно позитивно відобразитися на результатах підприємства загалом. Обраний показник має:

- бути визначальним елементом системи управління ефективністю управлінської діяльності підприємства;
- бути визначальним для підприємств будь-якої форми власності, господарювання, на будь-якому рівні, у будь-який проміжок часу;
- за своєю побудовою повинен створюватися з урахуванням вимог ресурсного підходу щодо ефективності діяльності ;
- бути єдиним, але повинен легко розкладатися на складові частини;
- об'єднувати інтереси усіх суб'єктів господарювання за всією ієрархічною системою підприємства;
- бути зрозумілим, легким для розрахунку, не вимагаючи кардинальних змін у існуючій системі управлінського обліку підприємства

Таким, чином, останнім етапом є етап визначення внеску управлінського персоналу у ефективність діяльності підприємства. У випадку даного дослідження результативність управлінського персоналу доцільно вимірювати за допомогою *комплексного показника внеску управлінського персоналу у загальну ефективність діяльності підприємства*. Його необхідно виразити як залежність:

$$K_{\text{компл}} = a_1 K_{\text{еу}} + a_2 K_{\text{м}} + a_3 K_{\text{кер}} + a_4 K_{\text{рау}} + a_5 K_{\text{рк}} + a_6 K_{\text{над}} + a_7 K_{\text{пор}} + a_8 K_{\text{бау}} + a_9 K_{\text{рт}} + a_{10} K_{\text{чпр}} \quad (3.1)$$

де $K_{\text{компл}}$ – комплексна оцінка ділових і особистих якостей управлінського персоналу;

a_1, \dots, a_n – вагові коефіцієнти;

Така формула оцінювання є найбільш прийнятною, оскільки дає змогу розрахувати якісну характеристику діяльності через кількісний її прояв, тобто запропонований методичний підхід враховує специфіку управлінського персоналу при оцінюванні господарчої ефективності діяльності підприємства.

Для кожного працівника управлінського апарату розраховуються показники оцінки та комплексний показник, який відбиває узагальнений рівень його внеску в ефективність діяльності підприємства. Ці показники документуються в атестаційній картці працівника.

Підготовка і проведення атестації організовується адміністрацією підприємства з обов'язковою участю профспілки.

Відповідно до вимог законодавства встановлюються: термін, список працівників, що будуть проходити атестацію, склад комісії, правила і критерії атестації і графік проведення. [25]

На основі вітчизняного та зарубіжного досвіду атестації працівників встановлено наступні значення питомої ваги оцінок працівників, які вони одержали при атестації (табл.3.3.).

Таблиця 3.3.

Значення питомої ваги оцінок працівників

Характер оцінок	Вид і зміст оцінок	Питома вага оцінок
1. Об'єктивний (база – індивідуальні оцінки за контролем знань, тестів тощо)	1.1. Оцінка професіоналізму (знання, навички, уміння).	30%
	1.2. Оцінка ділових, особистих якостей	10%
2. Об'єктивний (база – узагальнена група об'єктивних оцінок)	2.1. Оцінка і висновки тестової комісії	20%
3. Суб'єктивний	3.1. Оцінка безпосередньо керівника	10%
	3.2. Оцінка керівника, який має право на прийняття рішення	30%
За результатами атестації		100%

Ці значення, а також вага оцінок не можуть бути кінцевими, вони тільки є результатами аналізу певного нагромадженого досвіду і, природно, підлягають коригуванню і змінам. Керівник організації з врахуванням рекомендації комісії в установленому порядку приймає рішення.

Застосування сучасних методів об'єктивної оцінки праці управлінських працівників, і особливо керівників, в умовах ринкової економіки і демократизації управління набуває особливого значення.

Перш за все на підприємстві необхідно визначити мету проведення атестації та обрати метод. Після того як це зроблено, необхідно визначити матеріальну спроможність проведення атестації. Для розрахунку проведення атестації необхідно помножити кількість планованих людино-годин (на підготовку і проведення) на погодинну заробітну плату, додати до цього недоотриманий прибуток (так як під час атестації працівник не буде виконувати основні посадові обов'язки), додати організаційні витрати (друк бланків, обробка матеріалів). Відповідно до отриманої суми можна оцінити доцільність проведення атестації. Якщо отриманий результат у межах допустимого, то можна починати підготовку до проведення атестації. Якщо ж ціль проведення атестації не виправдовує засоби, необхідно переглянути

масштаби атестації, кількість залучених в процедуру менеджерів, підібрати простіші методи проведення атестації.

Наступним кроком є розроблення положення про атестацію. При розробці положення про атестацію, зокрема обумовлених категорій працівників, слід користуватися нормами деяких положень, що діють, з цього питання, затверджених нормативно-правовими актами виконавчої влади України.

Отже, процес атестації управлінського персоналу можна розділити на наступні дев'ять етапів (Рис.3.1):

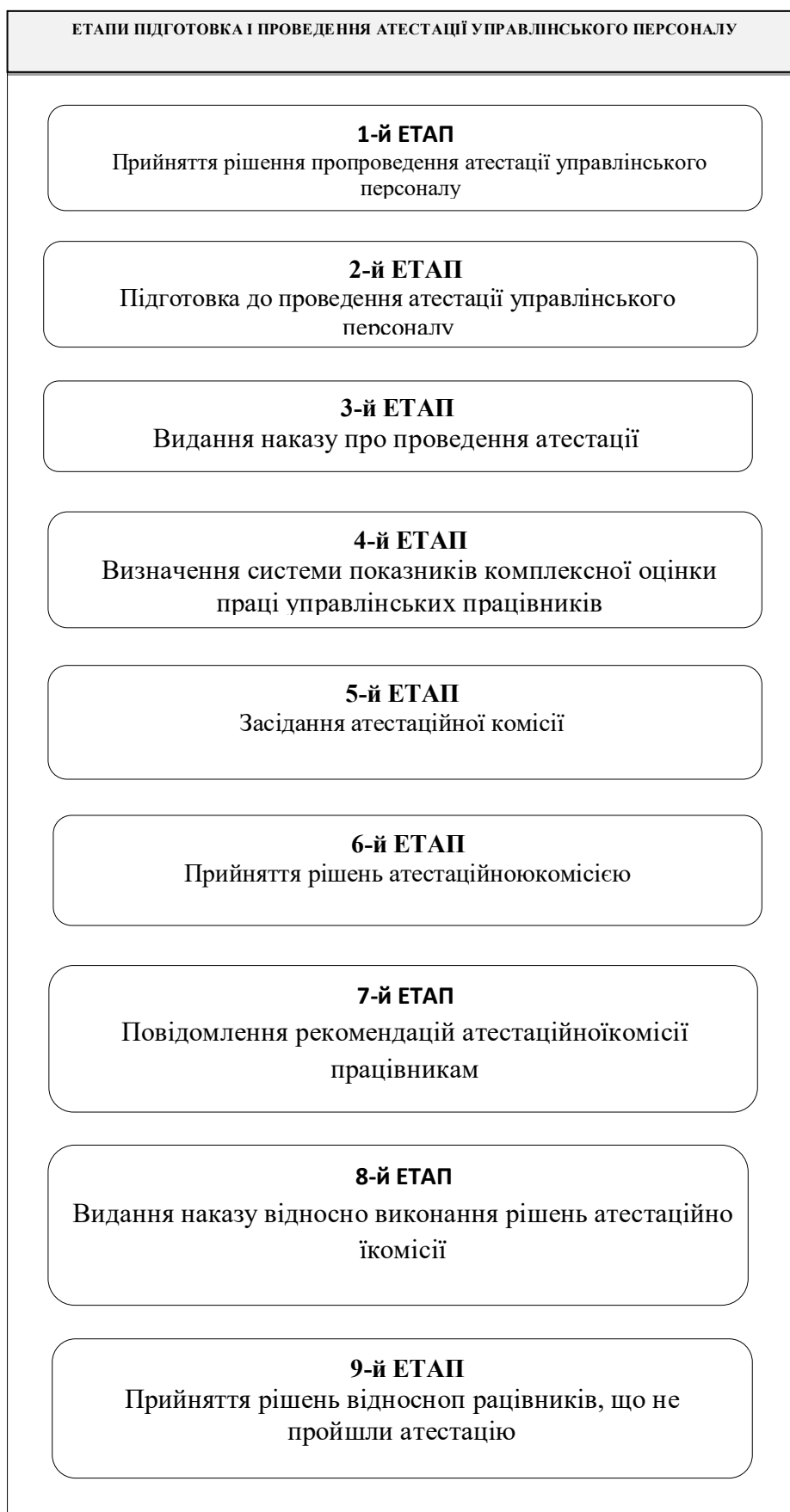


Рисунок 3.1. Етапи проведення атестації

3.2 Підготовка і проведення атестації управлінського персоналу організації

1-й ЕТАП. Ухвалення рішення про проведення атестації.

Керівник підприємства з врахуванням встановленої періодичності приймає погоджені з органом профспілкової організації рішення про проведення атестації працівників, дає відповідні доручення службі персоналу.

На підприємствах, де раніше через дефіцит законодавчих підстав атестація працівників не здійснювалася, кроком по реалізації норм Закону № 4312 має бути вирішення працедавця про проведення атестації працівників, оформлене відповідним наказом (Додаток А).

Працедавець спільно з виборним органом первинної профспілкової організації і фахівцями відповідних служб складає переліки категорій працівників, які:

- підлягають атестації;
- не підлягають атестації,

а також визначається з періодичністю проведення атестації.

Категорія працівників, що підлягають атестації, і періодичність проведення атестації обумовлюються колективним договором.

На підприємствах, де не розроблено колективний договір, категорії працівників, що підлягають атестації, і терміни проведення атестації визначаються працедавцем за узгодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (п. 2 ст. 11 Закону № 4312).

2-й ЕТАП. Підготовка до проведення атестації.

Підготовка:

- пропозицій відносно:
- складу атестаційної комісії. До складу комісії (звичайно це 5–7 чоловік) включають висококваліфікованих досвідчених фахівців у відповідній

області, представника виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника)

- графіка проведення атестації. З практики роботи графіком можна встановлювати таку черговість атестації: першими атестуються члени атестаційної комісії; другими — начальник підрозділів; далі — інші працівники;

- терміну проведення атестації;

- списку (списків) працівників, що підлягають атестації. Не включаються в список (списки) працівники, якщо вони віднесені до категорій працівників, що не підлягають атестації відповідно до закону або колективного договору.

- проекту наказу про проведення атестації.

При складанні списку(ків) повинна враховуватися норма статті 12 Закону № 4312, по якій не підлягають атестації:

- працівники, що пропрацювали на відповідній посаді менш дванадцяти місяців;

- вагітні жінки;

- особи, що здійснюють догляд за малими дітьми (до трьох років) або дітям-інвалідом, інвалідом дитинства;

- самотні матері або самотні батьки, що мають дітей у віці до 14 років;

- неповнолітні;

- особи, що працюють за сумісництвом.

Законом або колективним договором можуть встановлюватися інші категорії працівників, що не підлягають атестації.

3-й ЕТАП. Видання наказу.

Керівник підприємства на підставі пропозицій служби персоналу (відділу, управління, департаменту) видає наказ про проведення атестації працівників. До наказу додаються: список(ки) працівників, що підлягають атестації(Додаток Б); атестаційний графік ; склад атестаційної(них) комісії(ій).

У виконання наказу: заступники керівника підприємства згідно з розподілом обов'язків і керівники структурних підрозділів (за наявності) готують характеристики відповідно на керівників структурних підрозділів, їх заступників та працівників структурних підрозділів .

Працівники, які проходять атестацію, мають бути ознайомлені (під розписку) зі своїми характеристиками раніше терміну проведення атестації. Ознайомлення повинно бути не пізніше ніж за тиждень до початку атестації. Працівники мають право виразити згоду або не згоду з її вмістом.

Служба персоналу:

- знайомить працівників, які будуть атестовані, з положенням про проведення атестації і наказом про проведення атестації у встановлені терміни (під розписку);

- готує бланки атестаційних листів для атестації, у разі проведення попередньої атестації додаються листи з її результатами;

- заповнює розділ «Загальні дані» атестаційних листів працівників, що підлягають атестації;

- подає в атестаційну комісію характеристики працівників, що підлягають атестації, разом з атестаційними листами попередньої атестації (зрозуміло, якщо вона проводилася) не пізніше ніж за сім днів до початку атестації.

4-й ЕТАП. Визначення системи показників комплексної оцінки праці управлінських працівників

На даному етапі проводиться зведення оцінок, обробка та підсумування результатів оцінювання, порівнюються досягнуті показники з установленими значеннями критеріїв, здійснюється аналіз відхилень та виявляються їх причини. Результати оцінювання вносяться в атестаційний лист управлінця, що дозволяє керівництву підприємства обґрунтовано, своєчасно та персоналізовано приймати кадрові, адміністративні та стимулюючі рішення.

5-й ЕТАП. Засідання атестаційної комісії.

Засідання комісії проводиться в дні, передбачені графіком проведення атестації, в заздалегідь облаштованому приміщенні. Засідання атестаційної комісії набуває повноваження, якщо на ньому присутньо не менше двох третин її складу.

Оцінювання професійних і ділових якостей працівника атестаційною комісією, як правило, ґрунтується на характеристиках, питаннях до самого працівника і його відповідях, інколи — по інших критеріях. Не допускається оцінювати професійний і кваліфікаційний рівень працівника по ознаках, безпосередньо не пов'язаних з виконуваною роботою.

6-й ЕТАП. Ухвалення рішень атестаційною комісією.

За результатами атестації атестаційна комісія відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії (частина 10 ст. 11 Закону № 4312) приймає одне з наступних рішень:

- відповідає посаді (виконуваній роботі);
- не відповідає посаді (виконуваній роботі).

Результати голосування заносяться в протокол засідання атестаційної комісії (Додаток В) і атестаційний лист (Додаток Г).

Протокол і атестаційний аркуш підписують голова, секретар і члени комісії, що беруть участь в голосуванні.

Вирішення атестаційної комісії доводиться до зведення працівника і керівника підприємства протягом трьох днів після його прийняття.

При ухваленні рішення про відповідність працівника посади або виконуваній роботі комісія надає такі рекомендації керівникові підприємства як:

- зарахування працівника в резерв на посаді вищої категорії, статусу;
- привласнення працівникові чергової категорії, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір;
- організування стажування на вищій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування на роботі.

Зазвичай ті або інші вказані рекомендації атестаційній комісії повинні узгоджуватися з відповідними локальними нормативними актами, зокрема по оплаті праці, і колективним договором.

При ухваленні рішення про невідповідність працівника посади або виконуваній роботі комісія може рекомендувати керівникові підприємства:

- переведення працівника, по його згоді, на іншу посаду (роботу), відповідну його професійному рівню;
- направлення працівника, по його згоді на навчання з подальшою (не пізніше ніж через дванадцять місяців) повторною атестацією.

7-й ЕТАП. Повідомлення рекомендацій атестаційної комісії працівникам.

Рекомендації комісії доводяться до зведення працівника у письмовій формі, в якій зазначаються обґрунтування рішення.

8-й ЕТАП. Видання наказу відносно реалізації рішень атестаційної комісії.

9-й ЕТАП. Ухвалення рішень відносно працівників, що не пройшли атестацію.

Приймає рішення відносно працівників, які за результатами атестації визнані не відповідними посаді або виконуваній роботі і відмовилися від перекладу на запропоновану посаду або роботу, про звільнення на підставі пункту 2 статті 40 КЗПП України. Бажано, щоб заява про відмову від переведення подавалася у письмовій формі.

При відмові працівника від переведення його звільняють по попередній згоді виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) і з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

3.3 Методика та результати впровадження механізму атестації управлінського персоналу

Оцінка персоніфікованого внеску управлінського персоналу у загальну ефективність діяльності підприємства відбувається за розрахунками по

формулі 3.1, представлений у п.п. 3.1 даного дослідження, експертним шляхом на підставі даних інформаційної підсистеми про результати діяльності управлінців та їх професійні якості. Результати оцінки внеску управлінців об'єктів дослідження за 2017 р (Сосницьке міжрайонне управління водного господарства) подані у табл. 3.1 де визначена комплексна оцінка внеску n-го керівника, його класифікація та рейтинг, сукупність отриманих даних щодо внеску кожного управлінця дозволяє організаційній підсистемі здійснювати їх розподіл за певними центрами відповідальності з урахуванням рівнів взаємозамінності та взаємодоповнюваності кожного із співробітників (групи та рейтинг). Дані показники є підставою для процесу адміністрування управлінського персоналу, в ході якого відбувається розподіл посадових обов'язків, ступінь делегування повноважень та визначення меж компетенції кожного керівника.

Дані розрахунків оцінки внеску управлінського персоналу у загальну діяльність підприємства представлені у таблиці 3.4. Номер по порядку відповідає кількості балів.

Таблиця 3. 4

Дані розрахунків оцінки внеску управлінського персоналу у загальну діяльність підприємства

№(п.п) Бали	Посада керівника	Результат розрахунків(від меншого до більшого)
1	керівник відділу водокористування	10911,26
2	керівник відділу користування водогосподарських систем	10913,83
3	керівник відділу використання водних ресурсів та моніторингу вод	10948,83
4	керівник відділу економіки	11038,61
5	керівник відділу бухгалтерського обліку та звітності(голов.бухгалтер)	11128,11

6	керівник відділу водних об'єктів	11152,27
7	керівник відділу енергозбереження, механізації та охорони праці	11374,46

Так класифікацію управлінських кадрів за комплексним показником внеску пропонується представляти у наступному вигляді:

- 1.Перспективних (6,7 балів);
- 2.Нормальних (5,4 балів);
- 3.Тих що потребують підвищення кваліфікації (3,2,1);

Таким чином у нас сформулювалось три групи управлінців.

- група № 1: «відповідає займаній посаді» (кількість балів: 6,7);
- група № 2: «відповідає займаній посаді за умови стажування на відповідній посаді» (кількість балів: 5,4);
- група № 3: «відповідає займаній посаді за умови підвищення кваліфікації, проходження перепідготовки» (кількість балів: 1,2,3.);

На підставі даних було зроблено рейтинг управлінський кадрів та отримано такі данні щодо статистики угруповання: найбільшою групою є група № 3 – відповідає займаній посаді за умови підвищення кваліфікації, проходження перепідготовки. Групи № 1,2 є однаковими за кількістю управлінців які до них входять. Дана статистика є свідченням того, що апарат управління підприємства складається з керівників, які у своїй більшості (групи № 3) відповідають кваліфікаційним вимогам посади, за умови підвищення кваліфікації, проходження перепідготовки, але за результатами мають найменший відсоток внеску у результати господарчої діяльності Сосницького міжрайонного управління водного господарства. Ці показники документуються в атестаційній картці працівника табл. 3.5(Додаток Д)

Таблиця 3. 5

Атестаційна картка

Розділ 1 ДАНІ ПРО АТЕСТУЄМОГО (заповнюється адміністрацією)			
1.1 ПІБ		1.2. Дата народження	
1.3 Освіта		1.4 Спеціальність за освітою	
1.5 Наукова ступінь	1.6 Стаж роботи	1.7 Посада, категорія	1.8 Стаж на даній посаді
Підпис керівника		Дата	
Розділ 2 Оцінка результативності діяльності управлінського персоналу підприємства			
Критерії		Значення	
2.1. Коефіцієнт ефективності управління			
2.2 Коефіцієнт масштабу та складності керівництва			
2.3 Коефіцієнт керованості			
2.4. Коефіцієнт розвитку апарату управління			
2.5. Коефіцієнт рівня компетентності			
2.6. Коефіцієнт надійності праці апарату управління			
2.7. Коефіцієнт порушень ритмічності управл. циклу			
2.8. Коефіцієнт безперервності праці апарату управління			
2.9. Коефіцієнт рівня трудової дисципліни			
2.10. Коефіцієнт чіткості прийняття управлінських рішень			
Комплексний показник оцінки управлінського персоналу			
Розділ 3 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ			

3.1 Висновки і рекомендації

3.1.1 Відповідає посаді

3.1.2 Не відповідає посаді

РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1.1.1 Підвищити оклад _____

3.1.1.2 Підвищити категорію, або призначити на більш високу посаду _____

3.1.2.1 Перевести на іншу роботу _____

3.1.2.2 Припинити трудову угоду _____

3.4 Визначення вартості проведення атестації та комплексного показника внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

Для розрахунку проведення атестації необхідно помножити кількість планованих людино-годин (на підготовку і проведення) на погодинну заробітну плату, додати до цього недоотриманий прибуток (так як під час атестації працівник не буде виконувати основні посадові обов'язки), додати організаційні витрати (друк бланків, обробка матеріалів)

Для проведення атестації потрібно витратити один робочий день-8 годин.

Прибуток за рік становить 76043,52 тис.грн. Для того щоб порахувати недоотриманий прибуток потрібно весь прибуток поділити на кількість робочих днів: $76043,52 \text{ тис.грн} / 224 \text{ (к-сть. робочих днів за рік з урахуванням вихідних пов'язаних з святами)} = 339,48 \text{ грн}$ (недоотриманий прибуток)

Середня заробітна плата управлінця на підприємстві 8400, а отже погодинна плата становитиме 52,5грн .

Друк бланків становитиме 7шт вартістю 1грн/шт.=7грн

$$8 \times 52,5 + 339,48 = 766,48 \text{ грн}$$

Вартість проведення атестації становить 766,48 грн.

Комплексна оцінка ділових і особистих якостей управлінського персоналу:

1. Оцінка керівника відділу водних об'єктів:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{ey} = \frac{P_y}{Ч_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_M = \frac{8}{72} \times \frac{1}{7} = 0,015$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{кер} = \frac{8}{10} = 0,8$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{рк} = \frac{36 \times 14 \times 4}{7} = 288$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{пор} = \frac{0,5}{8} = 0,0625$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{рт} = \frac{3}{72} = 0,041$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{компл} = 10863,36 + 0,015 + 0,8 + 288 + 0,0625 + 0,041 = 11152,27$$

2. Оцінка керівника відділу водокористування:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{ey} = \frac{P_y}{Ч_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_M = \frac{6}{72} \times \frac{1}{7} = 0,011$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{\text{кер}} = \frac{6}{10} = 0,6$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{\text{рк}} = \frac{22 \times 5 \times 3}{7} = 47,1$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{\text{пор}} = \frac{1}{8} = 0,125$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{\text{рт}} = \frac{5}{72} = 0,069$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{\text{компл}} = 10863,36 + 0,011 + 0,6 + 47,1 + 0,125 + 0,069 = 10911,265$$

3. Оцінка керівника відділу користування водогосподарських систем:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{\text{еу}} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_M = \frac{11}{72} \times \frac{1}{7} = 0,022$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{\text{кер}} = \frac{11}{10} = 1,1$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{\text{рк}} = \frac{29 \times 3 \times 4}{7} = 49,7$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{\text{пор}} = \frac{0}{8} = 0$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{\text{рт}} = \frac{1}{72} = 0,013$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{\text{компл}} = 10863,36 + 0,022 + 1,1 + 49,7 + 0 + 0,013 = 10913,835$$

4. Оцінка керівника відділу енергозбереження, механізації та охорони праці:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{\text{еу}} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_{\text{м}} = \frac{4}{72} \times \frac{1}{7} = 0,007$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{\text{кер}} = \frac{4}{10} = 0,4$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{\text{рк}} = \frac{47 \times 19 \times 4}{7} = 510$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{\text{пор}} = \frac{5}{8} = 0,625$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{\text{рт}} = \frac{5}{72} = 0,07$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{\text{компл}} = 10863,36 + 0,007 + 0,4 + 510 + 0,625 + 0,07 = 11374,462$$

5.Оцінка керівника відділу використання водних ресурсів та моніторингу вод:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{\text{еу}} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_{\text{м}} = \frac{3}{72} \times \frac{1}{7} = 0,0059$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{\text{кер}} = \frac{3}{10} = 0,3$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{\text{рк}} = \frac{33 \times 6 \times 3}{7} = 84,85$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{\text{пор}} = \frac{2}{8} = 0,25$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{\text{рт}} = \frac{5}{72} = 0,069$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{\text{компл}} = 10863,36 + 0,0059 + 0,3 + 84,85 + 0,25 + 0,069 = 10948,8349$$

6.Оцінка керівника відділу бухгалтерського обліку та звітності(головний бухгалтер):

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{ey} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_M = \frac{6}{72} \times \frac{1}{7} = 0,586$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{кер} = \frac{6}{10} = 0,6$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{рк} = \frac{41 \times 15 \times 3}{7} = 263,57$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{пор} = \frac{0}{8} = 0$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{рт} = \frac{0}{72} = 0$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{компл} = 10863,36 + 0,586 + 0,6 + 263,57 + 0 + 0 = 11128,116$$

7.Оцінка керівника відділу економіки:

Коефіцієнт ефективності управління.

$$K_{ey} = \frac{P_y}{\text{Ч}_y} = \frac{76043,52}{7} = 10863,36$$

Коефіцієнт масштабу та складності керівництва

$$K_M = \frac{7}{72} \times \frac{1}{7} = 0,013$$

Коефіцієнт керованості

$$K_{\text{кер}} = \frac{7}{10} = 0,7$$

Коефіцієнт рівня компетентності

$$K_{\text{рк}} = \frac{37 \times 11 \times 3}{7} = 174,42$$

Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу

$$K_{\text{пор}} = \frac{1}{8} = 0,125$$

Коефіцієнт рівня трудової дисципліни

$$K_{\text{рт}} = \frac{0}{72} = 0$$

Комплексний показник внеску управлінського персоналу у діяльність підприємства

$$K_{\text{компл}} = 10863,36 + 0,013 + 0,7 + 174,42 + 0,125 + 0 = 11038,618$$

Висновки

Незалежно від рівня професійної підготовки, навичок, психофізіологічного і емоційного стану жодна людина не застрахований від виконання ним помилок, але над цими помилками потрібно працювати. Це одна із причин для проведення атестації персоналу. Вона дозволяє привернути увагу на певні проблеми та невідповідності, виправивши які, можна значно покращити ситуацію на підприємстві

За результатами оцінки якості праці на основі описаного підходу здійснюється прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар'єри, здійснюють ротацію персоналу.

Описана модель оцінки персоналу дозволяє: підвищити мотивацію продуктивної та якісної праці, визначити підрозділи ефективність яких потребує покращення;

Запропонована методика бальної оцінки якості персоналу, диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації дають змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання .

Проведене теоретичне дослідження дає можливість виявити і зрозуміти існуючі підходи до атестації персоналу. Результати, отримані в практичній частині роботи, допомагають виявити сильні і слабкі сторони діяльності співробітників, спланувати їх кар'єру і оцінити потребу в навчанні для посилення переваг (залежно від індивідуальних кар'єрних перспектив) і коректування недоліків, визначити відповідності співробітника вимогам посади, спрямувати дії на подолання невідповідності кваліфікації компетенції співробітників вимогам до посади, спланувати та провести навчання та тренінги. Оскільки результати досліджень показали, що більшість управлінського персоналу, на досліджуваному підприємстві,

потребують підвищення кваліфікації то впливає висновок, що атестація є необхідністю, яка дає можливість визначити проблемні підрозділи, для подальшого їх покращення.

Чим більше люди, що працюють в організації, діють на благо цієї організації, тим більш світлі перспективи відкриваються перед нею.

Список використаних джерел

1. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1.
2. Стандарт ІЕС/ISO 31010:2009
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент. – К.: ВД«Професіонал», 2004. – 176с.
5. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. - Львів, 2005.
7. Інтернет ресурси - <https://www.wikipedia.org>
8. Марр Р. Людські ресурси управління. / Марр Р., Фліастер А. -М.: Справа, 1993.
9. Федорняк Л.С. Сутність поняття “персонал” підприємства / Федорняк Л.С. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. –Дніпропетровськ. –2007. –Вип. 181: Т 7.
11. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України [Текст] / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. –2007. –№ 4(42). –С. 219-181
12. ANSI/SHRM 06001.2012. Cost-per-hire Standard: An American National Standard For Human Resource Management. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/businesssolutions/Documents/shrm_ansi_cph_standard.pdf. – Заголовокзекрану.
15. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак //Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4.
16. Кодекс законів про працю.

18. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. - К.: Академвидав, 2003. - 464 с
19. Одегов Ю.Г. Журавлев П.В. Управление персоналом.- М: Учебник 1997г. - 309с.
20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., Кондор. - 2003. - 296с.
21. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту – Львів Світ, 1995, 295с.
22. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство „Знання”, КОО, 1999. – 556 с.
23. Кузнецова М.І. Мотивація діяльності. - Д.: Фірма, 2005.
24. Куринков П.Г, Методи оцінки персоналу. - К. 2003.
25. Борисова О. О. Оцінка і атестація персоналу. -М, 2001.
26. Основы управления персоналом /Под ред. Б.М.Генкина. – М., Высшая школа, 1996
28. Трамана В.В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту. — К.: , 1999.
29. Виноградський М.Д.Управління персоналом : навч.посіб. /М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська,О.М.Шканова. -2-ге видання.- К.:Центр учбової літератури, 2003.– 502с.
30. Supply chain risk assessment approach for process quality risks
Автор:Ghadge, A (Ghadge, Abhijeet); Fang, X (Fang, Xie); Dani, S (Dani, Samir); Antony, J (Antony, Jiju) Том: 34, Выпуск: 7, Стр.: 940-954,
DOI: 10.1108/IJQRM-01-2015-0010, Опубликовано: 2017(MAR 2017)
31. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. Автор: Kianto, Aino; Saenz, Josune; Aramburu, Nekane
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Том: 81.