

**ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА**

*А. В. Крамаренко, здобувач, Національна металургійна академія України, krbox@ukr.net*

У статті запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Розроблено критерії інтегральної та групових оцінок ефективності управління персоналом за економічною, мотиваційною складовими, а також процесами управління персоналом, навчанням / розвитком, які засновані на типових інтервалах номограми Харрінгтона.

**Ключові слова:** ефективність управління персоналом, інтегральний показник, критерії оцінок, металургійне підприємство.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку промисловості України спостерігається все більше загострення конкуренції, яке відбувається на фоні ускладнення економічних умов господарювання. При цьому більшість вітчизняних металургійних підприємств мають майже однакову технічну оснащеність, технології та використовують схожі методи організації виробництва. В умовах неможливості впливу на зовнішні фактори конкурентоспроможності, виникає необхідність пошуку внутрішніх її резервів, у тому числі за рахунок підвищення ефективності використання персоналу, як одного з найважливіших факторів виробництва. Для досягнення цілей і задач сучасні підприємства повинні оптимізувати бізнес процеси і вносити корективи в кадрову політику, постійно удосконалювати організаційно-економічний механізм управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом, розробки методів і діагностичних процедур відображені в роботах закордонних і вітчизняних вчених серед яких М. Армстронг, Н. Гавкалова, Д. Гібсон, О. Десслер, О. Єгоршин, О. Єськов, О. Захарова, Д. Іванцевич, А. Кібанов, І. Макарова, Є. Маслов, Г. Назарова, Ю. Одегов, В. Петюх, Н. Подольчак, В. Полуянов, Р. Симонов, Л. Стаут, В. Травін, Д. Ульріх, Я. Фітценц, М. Хильб, І. Швець, С. Шекшня та ін. Значну увагу приділено питанням сутності ефективності управління персоналом, принципам та факторам, що впливають на ефективність. При цьому ефективність управління персоналом розглядається з різних позицій: з позицій витрат на персонал, якості роботи з людьми, досягнення постав-

лених цілей. Недостатньо розглянуті питання формування і використання механізму оцінки ефективності управління персоналом. Водночас існує об'єктивна необхідність в розвитку підходів до інтеграції зарубіжного досвіду в області оцінки ефективності управління персоналом до вимог сучасних промислових підприємств.

Недостатня теоретична і методична розробленість даної проблеми на фоні її зростаючої практичної значущості, дискусійність підходів до вирішення цілого ряду практичних питань визначили мету дослідження.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження ефективності управління персоналом металургійних підприємств та формування рекомендацій щодо її підвищення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз підходів до оцінки ефективності управління персоналом виявив, що дослідники розглядають різні аспекти ефективності управління персоналом, серед яких домінуючими є економічна, соціальна й організаційна складові, які відображаються різними показниками, але не обґрунтовано механізм їх відбору, в результаті ці показники слабо скоординовані зі стратегічними цілями підприємства, що зменшує їх інформативність. Також в більшості випадків не описаний механізм прийняття управлінських рішень у відповідності до отриманої оцінки.

Ці недоліки дозволяє нівелювати використання концепції збалансованої системи показників, яку обрано за основу для розробки методичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом.

При побудові системи збалансованих показників, традиційно, пропонується аналізувати стратегію за чотирма проекціями: фінанси (Financial Perspective), клієнти (Customer Perspective), бізнес-процеси (Process Perspective), потенціал (Learning & Growth Perspective) [1]. При адаптації збалансованої системи показників до завдань дослідження та реалізації стратегічного управління персоналом вітчизняних металургійних підприємств, пропонується модифікувати традиційні групи в наступні: економічна складова, мотиваційна складова, ефективність процесів управління персоналом та «розвиток/навчання».

Такий комплекс показників дозволить доповнити об'єктивні економічні показники більш м'якими оціночними критеріями. Тобто за своєю сутністю економічні показники є результуючими, показники інших груп – індикаторними, вони допомагають виявити причини проблем та попередити їх наслідки.

По кожній складовій використовується комплекс показників (KPI), що найліпшим чином характеризують результати, їх причини та тенденції в управлінні персоналом підприємства. За допомогою системи показників підприємство зможе оперативно та в кількісному вираженні оцінити поточний рівень досягнення стратегічної мети, а також проаналізувати існуючі тенденції в управлінні персоналом для своєчасного виявлення та усунення збоїв в системі.

Показники економічної складової дозволяють оцінити економічну ефективність процесів управління персоналом для більш раціонального використання коштів підприємства. Показники мотиваційної складової оцінюють систему мотивації та стимулювання праці. Показники складової «Процеси управління персоналом» оцінюють ефективність за окремими процесами управління персоналом, які існують на підприємстві та допомагають створити сприятливі умови для ефективної роботи персоналу. Показники складової «Розвиток/Навчання» дозволяють визначити рівень професійної компетентності кадрів для забезпечення більш повного використання їх здібностей та про-

фесійного потенціалу.

У результаті дослідження цілей в області управління персоналом окремих металургійних підприємств: ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерну» необхідно відібрати одиничні показники, що найліпшим чином дозволяють оцінити ступінь досягнення цих цілей. Вихідний варіант переліку показників інтегральної оцінки ефективності кадрової діяльності складався з 60 найменувань. Для вирішення задачі відбору ключових показників, скорочення розмірності простору оцінюваних ознак та відсіву неінформативних показників використовувався ітераційний метод «гойдалки» [2]. Остаточний перелік показників наведено на рис. 1. Показники, з яких складається інтегральний показник ефективності управління персоналом мають непорівнянний вигляд, тому потребують стандартизації та використання спеціальних методів побудови. З цією метою в роботі пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, заснований на адитивній згортці критеріїв [3]. Цей підхід дозволяє визначити інтегральний показник ефективності управління персоналом на підприємствах та призначити вагові коефіцієнти в системі показників.

Для диференціації інтегральної та групових оцінок ефективності управління персоналом рекомендовано використовувати п'ять градацій, які відповідають типовим інтервалам номограми Харрінгтона, яка є універсальною для переводу кількісних параметрів досліджуваного об'єкту в якісні характеристики [4].

Фрагмент описових характеристик групових показників за окремими складовими та інтегрального показника наведені в табл. 1.

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом для досліджуваних підприємств наведено на рис. 2. Аналіз системи управління персоналом в умовах стратегічного управління дозволило зробити висновки, що для обох підприємств це був важкий період.

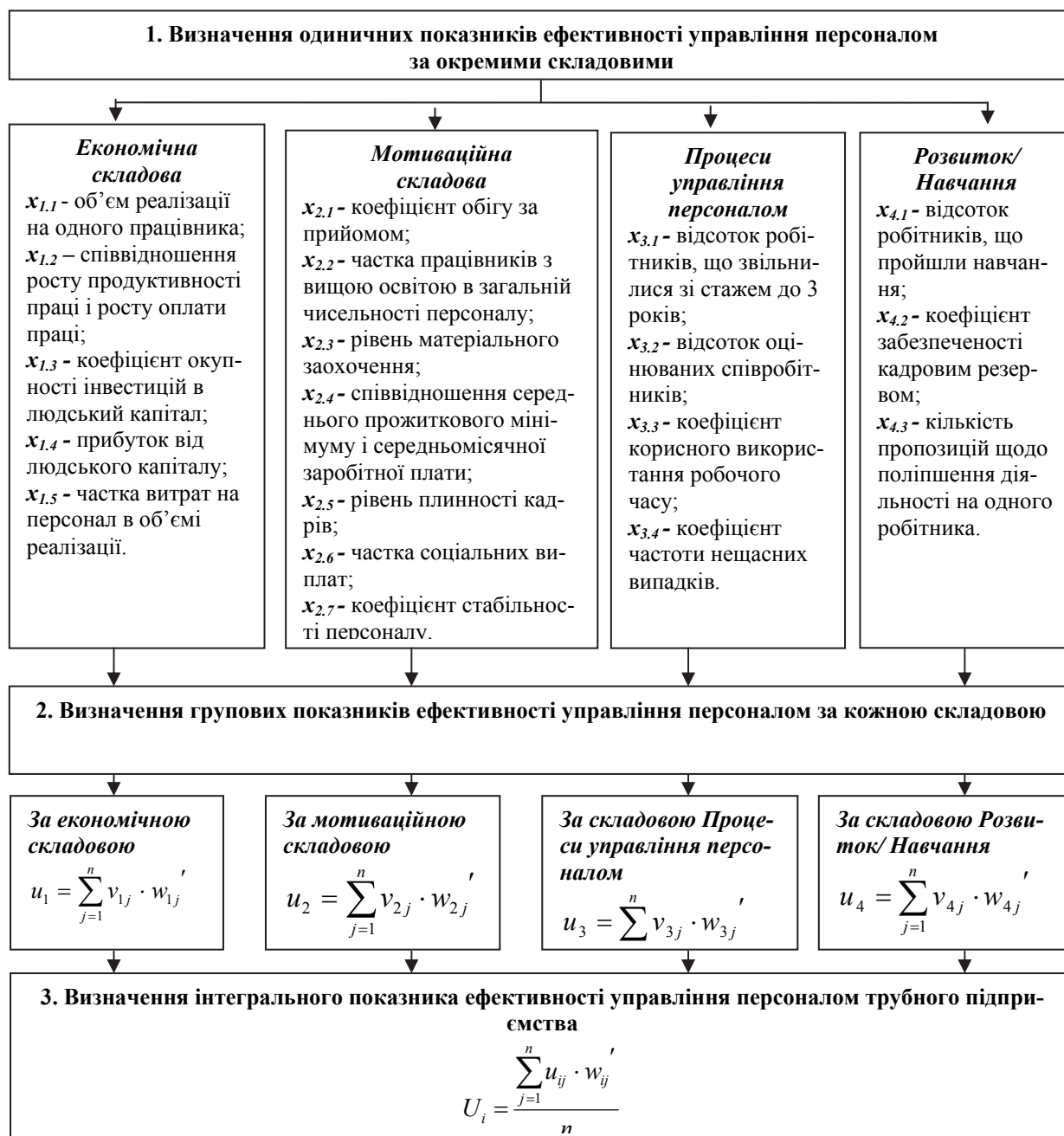


Рис. 1. Етапи розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом металургійного підприємства

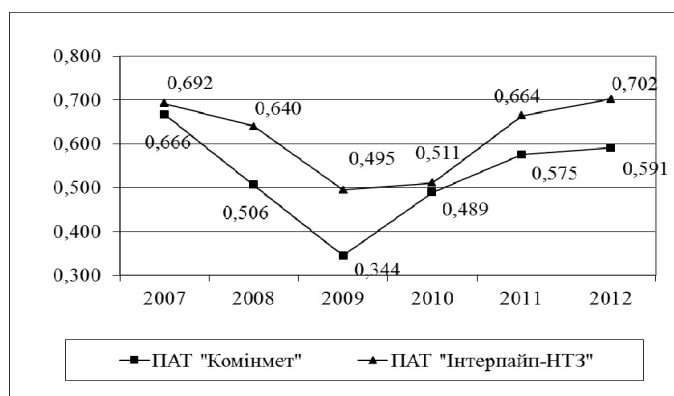


Рис. 2. Інтегральний показник ефективності управління персоналом

В цілому за аналізований період діяльність підприємства ПАТ «Інтерпайп НТЗ» в області управління персоналом була більш ефективною ніж діяльність ПАТ «Комінмет», але стрімке зниження рівня показників ефективності за економічною складовою в 2009 р. значно вплинуло на рівень інтегрального показника ПАТ «Інтерпайп НТЗ». В 2010–2012 рр. на обох підприємствах спостерігається стабілізація ситуації: інтегральний показник ефективності управління персоналом росте. На ПАТ «Інтерпайп НТЗ» показник знаходиться на достатньому рівні і

## Фрагмент характеристик критеріїв рівня ефективності управління персоналом

Градація		Характеристика	Запропоновані заходи
<i>за економічною складовою</i>			
Еталонний рівень	1,0—0,8	Рівень економічних показників аналізованого підприємства повністю відповідає рівню цих показників на підприємствах – міжнародних лідерах галузі.	Корегування не потрібне
Достатній рівень	0,8—0,63	...	...
Нормальний рівень	0,63—0,37	...	...
Проблемний рівень	0,37—0,2	...	...
Критичний рівень	0,2—0,0	Економічні показники аналізованого підприємства знаходяться на критичному рівні та вимагають серйозних корегуючих дій.	Потрібне суттєве корегування, інвестиції для удосконалення окремих процесів, додаткове вивчення показників інших груп дозволить визначити в яких саме, та призначити відповідальних.
<i>за мотиваційною складовою</i>			
Еталонний рівень	1,0—0,8	...	...
<i>процеси управління персоналом</i>			
Еталонний рівень	1,0—0,8	...	...
<i>навчання / розвиток</i>			
Еталонний рівень	1,0—0,8	...	...
<i>інтегральний показник</i>			
Граничний (проблемний, критичний) рівень	0,37—0,0	Стратегічне планування в області управління персоналом на підприємстві не ведеться. Кадрових досліджень не проводять. Організаційна культура не задокументована. Дуже низький рівень організації праці на підприємстві.	Ситуація вимагає комплексної розробки заходів та значних корегуючих дій в області: — розробки нормативної і методичної кадрової документації; — впровадження заходів, що спрямовані на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою і результати праці; — впровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливо створення системи наставництва); — впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів для робочих та її удосконалення для управлінського персоналу; — удосконалення системи нематеріального стимулювання; — підвищення рівня організації праці; — підвищення професійно—кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб в навчанні (розробка критеріїв); — дослідження причин плинності персоналу; — стимулювання ініціативності і творчого розвитку персоналу; — підвищення ефективності управління робочим часом, значні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; — удосконалення організаційної структури в області управління персоналом.

складає 0,702, на ПАТ «Комінмет» цей показник відповідає нормальному рівню.

В якості підтвердження дієвості про-

позицій оцінено вплив результатів використання механізму оцінки ефективності управління персоналом на вартість підпри-

емства. В якості результуючого показника вартості виступатиме показник ЕВІТДА (Скорочення від англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до вирахування витрат по сплаті податків, відсотків і нарахованої амортизації). Динаміка показників ЕВІТДА для ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та ПАТ «Комінмет» (табл. 2) розрахована на базі фінансової звітності підприємств за 2007–2012 рр.

Таблиця 2  
Динаміка показників ЕВІТДА для  
ПАТ «Інтерпайп НТЗ» та ПАТ «Комінмет»,  
млн. грн.

Підприємство	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	195,5	881,8	213,3	333,0	534,8	615,5
ПАТ «Комінмет»	321,7	44,1	39,9	28,2	51,3	65,2

Аналіз підтвердив наявність зв'язку між показником ЕВІТДА та інтегральним коефіцієнтом ефективності управління персоналом ( $U_i$ ), що видно з рис. 3.

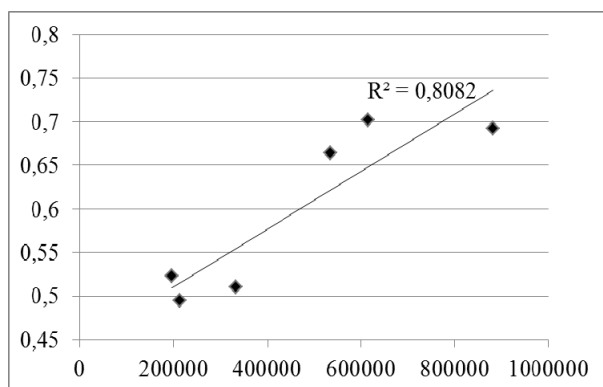


Рис. 3. Поле кореляції показників ЕВІТДА та  $U_i$  для ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Як видно з діаграми, ці показники знаходяться в тісному зв'язку. Коефіцієнт кореляції складає 0,9, тобто знаходиться в інтервалі  $0.9 < r_{xy} < 1$ , що за шкалою Чеддока вказує на дуже щільний зв'язок. Коефіцієнт детермінації дорівнює 80,82 %, це значить, що 80,82% випадків зміни інтегрального коефіцієнту ефективності управління персоналом призводить до зміни показника ЕВІТДА.

Побудовано також лінійне рівняння регресії, яке має вигляд (1):

$$y = 2448152.6 x - 1001267.06 \quad (1)$$

де  $y$  – показник ЕВІТДА ПАТ «Інтерпайп НТЗ»;

$x$  – інтегральний коефіцієнт ефективності управління персоналом ( $U_i$ ) ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

За допомогою критерію Фішера проведена оцінка значимості цього рівняння. Оскільки фактичне значення  $F > F_{\text{табл}}$ , тобто  $16,86 > 7,71$ , то знайдена оцінка рівняння регресії статистично надійна.

Як відомо, коефіцієнти регресії небажано використовувати для безпосередньої оцінки впливу факторів на результативний ознака в тому випадку, якщо існує різниця одиниць виміру результативного показника  $y$  і факторного ознаки  $x$ . Для цих цілей обчислено коефіцієнт еластичності, який дорівнює 3,17, отже, при зміні  $U_i$  на 1%, ЕВІТДА зміниться на 3,17%.

Існування зв'язку між цими показниками підтверджено також розрахунками для ПАТ «Комінмет» (рис. 4).

Коефіцієнт кореляції цих показників складає 0,89, тобто знаходиться в інтервалі  $0.7 < r_{xy} < 0.9$ , що за шкалою Чеддока свідчить про існування високого зв'язку. Коефіцієнт детермінації в цьому випадку дорівнює 78,84 %, тобто 78,84% випадків зміни інтегрального коефіцієнту ефективності управління персоналом на ПАТ «Комінмет» призводить до зміни показника ЕВІТДА.

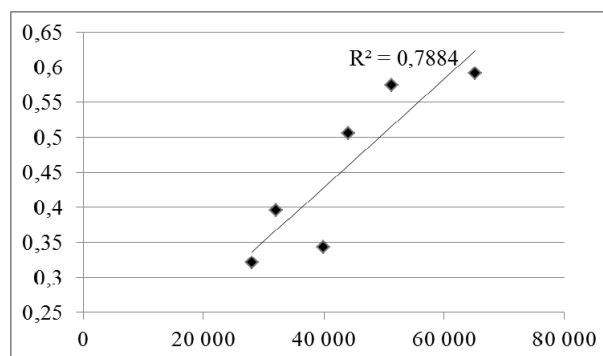


Рис. 4. Поле кореляції показників ЕВІТДА та  $U_i$  для ПАТ «Комінмет»

Побудовано лінійне рівняння регресії має вигляд (2):

$$y = 101748.77 x - 2873.4 \quad (2)$$

де  $y$  – показник ЕВІТДА ПАТ «Комінмет»;

$x$  – інтегральний коефіцієнт ефектив-

ності управління персоналом ( $U_i$ ) ПАТ «Колімет».

Розрахувавши критерій Фішера оцінено значимість цього рівняння. Фактичне значення  $F > F_{табл}$ , тобто  $14,9 > 7,71$ , то коефіцієнт детермінації статистично значимий, знайдена оцінка рівняння регресії статистично надійна.

Коефіцієнт еластичності в цьому випадку дорівнює 1,07, отже, при зміні  $U_i$  на 1%, ЕВІТДА зміниться на 1,07%.

Таким чином розрахунки по обом підприємствам свідчать про можливість впливу на показник ЕВІТДА через інтегральний показник ефективності управління персоналом ( $U_i$ ), запропонований в статті.

**Висновки.** Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах. Розроблено механізм визначення інтегрального показника ефективності управління персоналом на базі системи одиничних та групових показників за такими складовими: економічна складова, мотиваційна складова, процеси управління персоналом, навчання/розвиток, які враховують специфіку та стратегічні цілі промислових підприємств.

Сформовано критерії показників окремих складових та інтегрального показника, які ґрунтуються на типових інтервалах номограми Харрінгтона та відповідають таким рівням: еталонний рівень, достатній рівень, нормальний рівень, проблемний рівень, критичний рівень. Це дозволило визначити перелік існуючих проблеми та надати обґрун-

товані пропозиції щодо впровадження корегуючих та/чи превентивних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у відповідності до отриманих оцінок.

Розраховано групові та інтегральний показники ефективності управління персоналом на трубних підприємствах. Побудовано кореляційно-регресійну модель, яка довела існування зв'язку між інтегральним показником ефективності управління персоналом і показником ЕВІТДА, який показує фінансовий результат підприємства.

Використання такої оцінки надасть керівникам можливість отримання регулярної аналітичної інформації для оперативного контролю за ключовими процесами в управлінні персоналом, оцінювати відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям та перспективи розвитку для своєчасного реагування на організаційні зміни.

### Література

1. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
2. Принятие решений в системах мониторинга / Т. Г. Емельяненко, А. В. Зборовский, А. Ф. Приставк., Б. Е. Собко – Днепропетровск : РИК НГУ, 2005. – 224 с.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. – 320 с.
4. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: учеб. пос. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 400 с.

В статье предложен методический подход к оценке эффективности управления персоналом. Разработаны критерии интегральной и групповых оценок эффективности управления персоналом по экономической, мотивационной составляющим, а также по процессам управления персоналом, обучения / развития, основанным на типичных интервалах номограммы Харрінгтона.

**Ключевые слова:** эффективность управления персоналом, интегральный показатель, критерии оценок, металлургическое предприятие.

Methodical approach to evaluating the effectiveness of personnel management is presented. Criteria of integrated and group evaluation of personnel management performance are developed by the economic, motivational components, as well as by the processes of personnel management, training / development based on typical Harrington's nomogram intervals.

**Keywords:** efficiency of personnel management, integrated indicator, assessment criteria, iron and steel plant.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ковальчуком К. Ф. Надійшла до редакції 24.01.14 р.*