



## ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**В. В. Горощенко**

*ГОУ ВПО «Донецкий государственный технический университет»*

*58, ул. Артема, г. Донецк, ДНР, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshenko@yandex.ru*

*Получена 02 октября 2017; принята 27 октября.*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия эффективность, а также представленные в экономической литературе различные методы оценки эффективности управления персоналом. Обоснована методика оценки эффективности управления персоналом на примере Республиканского предприятия «Объединённая дирекция по реструктуризации предприятий угольной промышленности Донбасса» с применением корреляционно-регрессионного анализа, который позволяет рассчитать интегральный показатель эффективности. При расчете интегрального показателя оценки эффективности учитываются индикаторы, которые оказывают на него влияние, предварительно сгруппированные в семь групп (анализ и планирование персонала; оценка и мотивация персонала; создание условий для организации труда; повышение инновационной активности; развитие и обучение персонала и его выбытие). По результатам расчетов выявлено, что на предприятии недостаточно внимания уделяется эффективному управлению персоналом, в связи с чем предложены отдельные направления, в первую очередь касательно мотивации, развития и повышения инновационной активности работников, которые позволят улучшить данную ситуацию. Таким образом, оценка эффективности управления персоналом позволит объективно определить положительные и отрицательные аспекты деятельности не только работников, но и предприятия в целом.

**Ключевые слова:** управление, персонал, предприятие, кадровая политика, эффективность, интегральная оценка, индикаторы

## ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**В. В. Горощенко**

*ДОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*

*58, вул. Артема, м. Донецьк, ДНР, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshenko@yandex.ru*

*Отримана 02 жовтня 2017; прийнята 27 жовтня 2017.*

**Анотация.** У статті розглянуто сутність поняття ефективності, а також представлені в економічній літературі різні методи оцінки ефективності управління персоналом. Обґрунтовано методику оцінки ефективності управління персоналом на прикладі Республіканського підприємства «Об'єднана дирекція по реструктуризації підприємств вугільної промисловості Донбасу» із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу, який дозволяє розрахувати інтегральний показник ефективності. При розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності враховуються індикатори, які впливають на нього, попередньо згруповані в сім груп (аналіз і планування персоналу; оцінка і мотивація персоналу, створення умов для організації праці, підвищення інноваційної активності, розвиток і навчання персоналу і його вибуття). За результатами розрахунків, виявлено що на підприємстві недостатньо уваги приділяється ефективному управлінню персоналом, в зв'язку з чим запропоновані окремі напрямки, в першу чергу

щодо мотивації, розвитку та підвищення інноваційної активності працівників, які дозволять поліпшити дану ситуацію. Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом дозволить об'єктивно визначити позитивні та негативні аспекти діяльності не тільки працівників, а й підприємства в цілому.

**Ключові слова:** управління, персонал, підприємство, кадрова політика, ефективність, інтегральна оцінка, індикатори.

## THE SUBSTANTIATION OF THE METHODOLOGY OF ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

Victoria Goroshchenko

*Donetsk National Technical University,*

*58, Artema Str., Donetsk, DPR, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshchenko@yandex.ru*

*Received 02 October 2017; accepted 27 October 2017.*

**Abstract.** The article deals with the essence of the concept of efficiency, as well as various methods of evaluating the effectiveness of personnel management presented in the economic literature. The method for assessing the effectiveness of personnel management based on the example of the Republican enterprise «United Directorate for the Restructuring of Coal Industry Enterprises of Donbass» is substantiated using correlation and regression analysis, which allows to calculate the integral efficiency index. When calculating the integral indicator of performance evaluation, indicators that influence it are grouped into seven groups (personnel analysis and planning, personnel assessment and motivation, creating conditions for the organization of work, increasing innovation activity, development and training of personnel and its retirement). Based on the results of the calculations, it was revealed that the company paid insufficient attention to effective personnel management, in this connection, certain directions were proposed, primarily regarding motivation, development and enhancement of innovative activity of workers that would improve this situation. Thus, the evaluation of the effectiveness of personnel management will allow objectively to determine the positive and negative aspects of the activities of not only employees but also the enterprise as a whole.

**Keywords:** management, personnel, enterprise, personnel policy, efficiency, integrated assessment, indicators

### Введение

Все трудовые действия и движения работников сгруппировать и направить на достижение основной цели (миссии) предприятия в соответствии с главной стратегией и тактикой развития способна только эффективная и обоснованная система управления персоналом, которая опирается на кадровую политику.

Кадровую политику необходимо рассматривать как некую совокупность норм и правил, устанавливаемую работодателем по отношению к наемному персоналу, которая должна охватывать вопросы занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, а

также развития человеческих ресурсов и социальных программ [1, с. 8].

В связи с этим основная цель, на достижение которой должна быть направлена кадровая политика предприятия, состоит в своевременном достижении и поддержании такого уровня подбора, отбора, комплектования и развития персонала, который бы отвечал требованиям действующих нормативно-правовых актов и современному состоянию рынка труда.

Различным аспектам, касающимся кадровой политики и управления персоналом на предприятии посвящены работы таких ученых, как: Н. М. Кузьмина, А. Я. Кибанов, М. И. Мурашко,

Г. Г. Зайцев, Е. П. Пархимчик, Г. А. Дудукало и др.

На сегодняшний день насчитывается множество подходов к оценке персонала и эффективности управления им, в частности метод экспертных оценок, метод определения весовых коэффициентов попарным сравнением, попарной регрессии и др.

Однако эти подходы рассматривают оценку эффективности управления персоналом в первую очередь на основании экспертной мысли, что в большей мере покажет субъективное представление, вызывая, тем самым, объективную необходимость ее усовершенствования.

### Цель статьи

Углубить научно-методический подход к оценке эффективности управления персоналом на основе расчета интегрального показателя методом корреляционно-регрессионного анализа.

### Результаты исследования

Управление персоналом на предприятии представляет собой определенную совокупность действий по его формированию, использованию физического, умственного и трудового потенциала, а также дальнейшему саморазвитию с целью удовлетворения собственных потребностей и достижения поставленных целей и задач предприятия.

При этом необходимо учитывать такие принципы, как целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетенции, стимулирование, иерархичность [2, с.121].

Эффективность использования персонала на предприятии в значительной степени определяет квалификационная структура кадров, половозрастной состав, количество и доля каждой категории работников в общей численности персонала.

В общем виде эффективность — это относительная величина, которая характеризуется качественными и количественными свойствами и используется для оценки объекта в зависимости от определенного уровня, места и периода времени [3, с.16].

Оценка эффективности как система процедур, выступает тем рычагом, который позво-

ляет руководству предприятия четко разобратся и оценить в достаточной степени свои собственные профессиональные способности и возможности, а также качество системы управления персоналом в целом.

Кроме того, оценка дает возможность выявить и недостатки в подготовке специалистов, которые соответственно можно определить как потребность в обучении с целью дальнейшего повышения результативности работы [4].

Оценка эффективности управления персоналом направлена на выявление двух видов эффекта:

- экономического, получаемого в результате достижения целей предприятия путем экономного и рационального расходования имеющихся трудовых, производственных и временных ресурсов;
- социального, достигаемого в результате удовлетворения ожиданий, потребностей и интересов наемных работников.

Такая оценка должна проводиться на всех этапах управленческой деятельности, поскольку она тесно связана со всеми фазами процесса управления и по ее итогам руководство принимает решение о необходимости внесения корректив.

Чтобы судить об эффективности, естественно необходимы определенные показатели и критерии, позволяющие провести эту оценку. Их выбор будет зависеть от того, что будет лежать в основе расчета: деятельность отдельного руководителя, показатели работы коллектива или особенности конкретного работника.

В экономической литературе существуют различные методы оценки эффективности управления персоналом.

Так, В. М. Маслова в работе [5], рекомендует осуществлять оценку управления персоналом по трем направлениям анализа, а именно организации, технологии и качества управления персоналом.

Н. В. Бондаренко в работе [6] обосновывает проведение комплексной оценки, состоящей из прямой оценки при которой учитываются результаты труда, и косвенной — при которой анализируются качества работника.

Е. С. Ильин в работе [7] рассматривает рейтинговый метод, предполагающий формирования поведенческого контрольного листа, с помощью которого проводится сбор информации о

поведении сотрудника в окружающей рабочей обстановке. Затем все расставляется по результатам рейтинга и подводятся итоги оценки.

Д. В. Пивиков в работе [8] описывает функционально-стоимостный метод оценки персонала предприятия, направленный на выявление резервов возможного снижения управленческих затрат и достижение высоких итоговых результатов работы на основе выбора наиболее подходящего эффективного способа управления.

Г. А. Дудукало в работе [9] для расчета эффективности управления персоналом предприятия обосновывает применение экономико-математического моделирования и в качестве индикаторов оценки выделяет: анализ и планирование, набор, отбор, аттестацию и оценивание, организацию трудовых отношений, мотивацию, создание условий труда, информационное обеспечение, развитие и обучение.

Однако для более объективного результата целесообразно объединить некоторые из этих показателей и добавить такой индикатор, как инновационная активность. С учетом этого проведем оценку эффективности управления персоналом на примере Республиканского предприятия «Объединённая дирекция по реструктуризации предприятий угольной промышленности Донбасса», применив корреляционно-регрессионный анализ.

Для формирования экономико-математической модели воспользуемся процессно-функциональным подходом к управлению персоналом предприятия, согласно которому процесс управления представляется как серия взаимосвязанных функций управления, которые реализуются в определенной последовательности.

В свою очередь, каждая функция управления определяет конкретные направления кадровой политики, результаты которой можно количественно измерять и оценить с помощью показателей обеспечения эффективности управления персоналом.

Расчет интегрального показателя эффективности управления персоналом предполагает необходимость определения влияния индикаторов, которые сгруппированы в группы и представлены в таблице 1.

Для выявления влияния отдельных направлений управления персоналом на эффективность системы управления в целом выделяем систему

индикаторов и соответствующих показателей, которая позволяет рассчитать интегральный показатель эффективности управления персоналом предприятия.

Показатели ( $Z_1$ - $Z_{22}$ ) определяющие направления эффективности, а именно эффективность работы персонала с точки зрения управления представлены в таблице 2.

Исходя из методологии корреляционно-регрессионного анализа, интегральный показатель эффективности управления персоналом можно представить с помощью описания взаимосвязей между частичными показателями и показателями использования трудовых ресурсов с приведением их к единственному вычислителю.

Применение методов корреляционно-регрессионного анализа позволяет рассчитать интегральный показатель эффективности управления персоналом ( $I_{\text{integ}}$ ) по формуле 1:

$$I_{\text{integ}} = \sum_{i=1}^7 \phi_i \times \sum_1^7 I_i \sum z_{1-3} + I_2 \sum z_{4-6} + \\ + I_3 \sum z_{7-11} + I_4 \sum z_{12-14} + \\ + I_5 \sum z_{15-16} + I_6 \sum z_{17-19} + \\ + I_7 \sum z_{20-22} \quad (1)$$

где

$I_{\text{integ}}$  – интегральный показатель эффективности управления персоналом предприятия;

$I_i$  – индикаторы влияния на интегральный показатель;

$\phi_i$  – коэффициент влияния соответствующих индикаторов на интегральный показатель эффективности управления персоналом, определяемый экспертным путем;

$z_i$  – показатели обеспечения эффективности управления персоналом.

При этом, если  $0 < I_{\text{integ}} \leq 5$ , то эффективность управления персоналом низкая;

$5,1 \leq I_{\text{integ}} \leq 10$ , то эффективность управления персоналом достаточно низкая;

$10,1 \leq I_{\text{integ}} \leq 15$ , то эффективность управления персоналом достаточно высокая;

$I_{\text{integ}} \leq 15$ , то эффективность управления персоналом высокая.

Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Согласно полученным расчетам наблюдается повышение внимания к пяти из семи рассматриваемым направлениям управления персоналом в 2016 году по сравнению с 2015 годом при

Таблица 1. Группы индикаторов для оценки эффективности управления персоналом

Направления управления персоналом	Индикаторы	Показатели обеспечения эффективности управления	Усл. обоз.
Комплектование персонала	I <sub>1</sub>	списочная численность работников, чел. количество принятых работников, чел. количественная укомплектованность штата сотрудников, %	Z <sub>1</sub>  Z <sub>2</sub> Z <sub>3</sub>
Оценка персонала	I <sub>2</sub>	средний тарифный разряд работников количество работников с высшим образованием в общей численности работников, чел. количество работников сдавших аттестацию по отношению к общей численности работников, чел	Z <sub>4</sub>  Z <sub>5</sub>  Z <sub>6</sub>
Мотивация персонала	I <sub>3</sub>	фонд основной заработной платы, тыс. руб. фонд дополнительной заработной платы, тыс. руб. поощрительные выплаты и компенсации, тыс. руб. премии и вознаграждения, тыс. руб. надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам, тыс. руб.	Z <sub>7</sub>  Z <sub>8</sub>  Z <sub>9</sub>  Z <sub>10</sub> Z <sub>11</sub>
Создание условий для рациональной организации труда	I <sub>4</sub>	уровень профессиональных заболеваний и травматизма, % количество работников работающих в условиях, которые не отвечают санитарно-гигиеническим нормам, % фонд рабочего времени сотрудников, чел-час.	Z <sub>12</sub>  Z <sub>13</sub>  Z <sub>14</sub>
Повышение инновационной активности	I <sub>5</sub>	затраты на автоматизацию производственных процессов, тыс. руб. затраты на информационное обеспечение работников, тыс. руб.	Z <sub>15</sub>  Z <sub>16</sub>
Развитие и обучение персонала	I <sub>6</sub>	затраты на переобучение и повышения квалификации работников, тыс. руб. затраты на образование работников в учебных заведениях тыс. руб. количество работников, принятых на работу без опыта работы, чел.	Z <sub>17</sub>  Z <sub>18</sub>  Z <sub>19</sub>
Выбытие персонала	I <sub>7</sub>	количество уволенных работников по собственному желанию, ед. суммы компенсационных выплат при увольнении, тыс. руб. количество уволенных по сокращению штата, чел.	Z <sub>20</sub>  Z <sub>21</sub>  Z <sub>22</sub>

**Таблица 2.** Значение показателей, характеризующих эффективность работы персонала.

Z <sub>i</sub>	2015г.	2016г.
Z <sub>1</sub>	971	712
Z <sub>2</sub>	1077	159
Z <sub>3</sub>	62	90
Z <sub>4</sub>	3	3
Z <sub>5</sub>	234	210
Z <sub>6</sub>	63	59
Z <sub>7</sub>	50197.1	64221.5
Z <sub>8</sub>	18710.1	29730.7
Z <sub>9</sub>	26.2	12.4
Z <sub>10</sub>	5708.8	6467.9
Z <sub>11</sub>	5874.1	6346.6
Z <sub>12</sub>	0,36	0,3
Z <sub>13</sub>	0,456	0,439
Z <sub>14</sub>	1340690	1812938
Z <sub>15</sub>	0	0
Z <sub>16</sub>	0,01	0,03
Z <sub>17</sub>	0	0
Z <sub>18</sub>	0	0
Z <sub>19</sub>	72	63
Z <sub>20</sub>	304	360
Z <sub>21</sub>	714,3	599,8
Z <sub>22</sub>	26	58

этом эффективность управления низкая, поскольку интегральный показатель по двум рассматриваемым годам находится в пределах  $0 < I_{\text{integ}} \leq 5$

Так, на первом месте по вниманию стоит комплектование персонала (0,67); чуть меньшее внимание заслужили оценка персонала и выбытие (0,47 и 0,48 соответственно); далее идет создание условий для рациональной организации труда (0,31), на пятом месте оказалось мотивирование и стимулирование персонала (0,21).

Такое направление, как развитие и обучение персонала, составило всего (0,09), а повышение инновационной активности вообще получило наименьшее значение – 0,015.

Таким образом, анализ показал, что на предприятии недостаточно внимания уделяется эф-

**Таблица 3.** Результаты расчета интегрального показателя.

Индикаторы	2015г	2016г
I <sub>1</sub>	0,62	0,67
I <sub>2</sub>	0,45	0,47
I <sub>3</sub>	0,17	0,21
I <sub>4</sub>	0,27	0,31
I <sub>5</sub>	0,05	0,015
I <sub>6</sub>	0,18	0,09
I <sub>7</sub>	0,43	0,48
I <sub>integ</sub>	2,25	2,48

фективному управлению персоналом, в связи с чем необходимо срочно принимать меры в первую очередь касательно мотивации, развития и повышения инновационной активности работников.

Кроме того, мерами также могут стать:

- стабилизация коллектива благодаря учету интересов сотрудников;
- улучшение условий трудовой деятельности работников;
- оптимизация затрат на содержание персонала;
- усовершенствование системы материального и нематериального стимулирования труда специалистов с целью их закрепления на предприятии;
- периодическое комплексное перспективное и текущее планирование всех процессов управления персоналом;
- проведение маркетинга персонала;
- формирование информационной системы учета, которая будет изучать влияние внешних

и внутренних факторов на происходящие изменения в трудовой сфере;

- применение кадрового аудита, предполагающего: проверку экономической и социальной эффективности применяемых методов управления; анализ применения ответственными работниками правильного инструментария кадрового управления; проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами [10, с. 134];
- создание кадрового резерва для поддержания баланса рабочей силы в организации и периодическое проведение работниками службы персонала мониторинга работы всех сотруд-

ников для анализа текущей ситуации, которая является базой для кадрового планирования и дальнейшего стратегического прогнозирования [11, с. 77].

## Выводы

Проведение оценивания эффективности управления персоналом обеспечит получение необходимой информации, которая позволит объективно определить положительные и отрицательные аспекты деятельности как персонала, так и предприятия, в целом, устранить недостатки и создать условия для высокопродуктивной работы кадров.

## Литература

1. Зеленцов, А. Б. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций [Текст] : автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук / А. Б. Зеленцов. – Москва, 2016. – 20 с.
2. Барбарская, М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе [Текст] / М. Н. Барбарская // Основы экономики, управления и права. 2016. № 4 (16). С. 118–122.
3. Корицкая, О. И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность [Текст] / О. И. Корицкая // Экономика и управление. 2014. № 2 (38). С. 15–19.
4. Татулов, Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б. Э. Татулов // Экономика России: основные направления совершенствования. 2004. № 5. С. 137–145.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2014. – 492 с.
6. Бондаренко, Н. В. Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ [Текст] : информационный бюллетень / Н. В. Бондаренко, Л. Д. Гудков. – Москва : НИУ «Высшая школа экономики», 2016. – 44 с.
7. Ильин, Е. С. Туроперейтинг. Организация деятельности [Текст] / Е. С. Ильин. – Москва : ФИС, 2007. – 156 с.
8. Пивиков, Д. В. Функционально-стоимостной анализа (ФСА) на основе процессного подхода

## References

1. Zelentsov, A. B. Human Resources Management for Social and Industrial Relations: Author's abstract of the thesis submitted for the Scientific Degree on competition of Candidate of Economics. Moscow, 2016. 20 p. (in Russian)
2. Barbarskaya, M. N. Essence of the process of personnel management of an organization on modern stage. In: *Fundamentals of Economics, Management and Law*, 2016, No. 4 (16), pp. 118–122. (in Russian)
3. Korytska, O. I. Thermanological aspects of business evaluation: effect, effectiveness, efficiency. In: *Economics and Management*, 2014, No. 2 (38), pp. 15–19. (in Russian)
4. Tatulov, B. E. Problems of Estimation of Personnel Management Efficiency. In: *Economy of Russia: basic trends of development*, 2004, No. 5, pp. 137–145. (in Russian)
5. Maslova, V. M. Personnel Management: study and practice guide for Bachelor students. The second edition, revised and supplemented. Moscow: Yurait, 2014. 492 p. (in Russian)
6. Bonadarenko, N. V.; Gudkov, L. D. Estimation of Economic Conditions and Labour Demand at Enterprises. Employment of Graduates: information newsletter. Moscow: Research University «Higher School of Economics», 2016. 44 p. (in Russian)
7. Ilyin, E. S. Tourist Operator Rating. Activity Arrangement. Moscow: FiS, 2007. 156 p. (in Russian)
8. Pivikov, D. V.; Kolesov, K. I. Value analysis (VA) based on the process approach as a tool for management of industrial enterprise. In: *Economy and entrepreneurship*, 2014, No. 4–1 (45–1), pp. 782–787. (in Russian)

- как инструмент управления промышленным предприятием [Текст] / Д. В. Пивиков, К. И. Колесов // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4–1 (45-1). С. 782–787
9. Дудукало, Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. / Г. О. Дудукало. – Київ, 2015. – 23 с.
  10. Хасано, И. И. Совершенствование кадрового планирования в организации [Текст] / И. И. Хасанов // Символ науки. 2015. № 4. С. 133–135.
  11. Дулина, Л. М. Кадровое планирование на предприятии [Текст] / Л. М. Дулина, Е. А. Жантлisoва // Наука и производство Урала. 2016. Вып. 12. С. 76–78.
  9. Dudukalo, G. O. Mechanism for Personnel Management Efficiency of Machine Building Enterprises: Author's abstract of the thesis submitted for the Scientific Degree on competition of Candidate of Economics. Kyiv, 2015. 23 p. (in Ukrainian)
  10. Hasano, I. I. Improvement of Human Resource Planning. In: *Symbol of Science*, 2015, No. 4, pp. 133–135. (in Russian)
  11. Dulina, L. M.; Zhantlisova, E. A. Personnel planning at the entity. In: *HScience and Manufacturing of Ural*, 2016, Issue 12, pp. 76–78. (in Russian)

**Горощенко Виктория Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Научные интересы: решение экономических проблем транспортной отрасли.

**Горощенко Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління бізнесом і персоналом ГОУ ВПО «Донецький національний технічний університет». Наукові інтереси: вирішення економічних проблем транспортної галузі.

**Goroshchenko Victoria** – Ph.D. (Economic Sciences), Associate Professor, Business and Human Resources Management Department, Donetsk National Technical University. Scientific interests: solution of economic problems of the transport industry.