

- **Тема 18. Ефективність управління персоналом організації.**
- **1. Підходи до оцінки ефективності.**
- **2. Методи оцінки праці.**
- **3. Оцінювання ефективності діяльності служби управління персоналом організації.**

- **1. Підходи до оцінки ефективності.**
- В економічній літературі не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи персоналу.
- Певна складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств.
- Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

- Перший підхід.
- ***Ефект управління виражається показниками результативності діяльності організації загалом.***
- В якості таких показників приймаються чисельні значення кінцевих результатів роботи організації за конкретний період (рік, квартал, місяць).
- 1) Балансовий прибуток, який визначається як виручка від реалізації продукції за відрахуванням собівартості згідно бухгалтерського обліку.
- Це основний узагальнюючий показник

- 2) Рівень рентабельності % – визначається як відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів або собівартості продукції. Відносний показник кінцевого результату.
- 3) Витрати на 1 грн продукції визначаються як відношення собівартості до вартості товарної продукції. Показує структуру собівартості, прибутку або збитків.
- 4) Обсяг товарної продукції визначається як вартість виробленої і реалізованої продукції за певний період.
- 5) Якість продукції (% браку, або рекламаций) розраховується як відношення якісної продукції до загального об'єму товарної продукції.
- Показує питому вагу браку і рекламаций в об'ємі

- 6) Витрати на управління підприємством (грн) визначається відношенням загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Дозволяє відстежувати питому вагу витрат на управління.
- 7) Впровадження науково – технічного прогресу.
- Розраховується як загальний річний ефект від впровадження нової технології (виконання об'ємів нових інвестицій).
- Характеризує стан впровадження нової техніки, технологій і інвестицій, тобто

- 8) Фондовіддача основних виробничих фондів.
- Визначається як відношення об'єму товарної продукції до вартості основних виробничих фондів. Характеризує ефективність використання виробничих фондів.
- Перераховані показники показують кінцеві результати виробництва і можуть слугувати основою розрахунку ефективності роботи персоналу.

- *Другий підхід.*
- *Критеріальні показники повинні віддзеркалювати результативність, якість і складність трудової діяльності.*
- В якості таких показників оцінки виробничого і управлінського персоналу виділяють:
- 1) продуктивність праці персоналу.
Визначається як відношення об'єму випущеної продукції до загальної чисельності робітників, зайнятих у виробництві.
- Цей показник характеризує виробничий потенціал персоналу.

- 2) співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати %. Розраховується як відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати. Характеризує позитивний розвиток або негативне співвідношення темпів росту („проїдання”).
- 3) виробничий травматизм %. Визначається як відношення кількості нещасних випадків на виробництві до загальної чисельності персоналу.

- 4) Втрата робочого часу на працівника люд/дні.
Визначається як відношення загальних втрат часу із – за хвороби, простоїв і невиходів до загальної чисельності персоналу. Показує резерви ефективності і використання праці персоналу, резерв збільшення фонду робочого часу на виробництві.
- 5) Середня заробітна плата робітника грн./люд.
Визначається як співвідношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу. Показує рівень оплати праці, динаміку її змін, характеризує грошовий еквівалент вартості робочої сили і, в певній мірі, рівень життя робітників.

- *Третій підхід.*
- *В якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу можна використовувати наступні:*
- 1) плинність персоналу %. Визначається як відношення кількості звільнених робітників до загальної чисельності персоналу. Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом. Висока плинність може бути наслідком незадовільної роботи з кадрами, поганих побутових умов, низького рівня охорони праці, техніки безпеки і механізації праці.

- 2) рівень трудової дисципліни поруш/люд.

Визначається як відношення кількості випадків порушення трудової дисципліни до загальної чисельності персоналу. Дає можливість аналізувати прогули, запізнення, порушення виконавчої дисципліни в структурних підрозділах.

- 3) надійність роботи персоналу (бали).

Визначається вірогідною величиною можливих збоїв в роботі всіх підрозділів із – за несвоєчасного надання інформації, помилок в розрахунках, порушення трудової дисципліни. Показник доволі складний і витратний в розрахунках, але дозволяє прогнозувати

- 4) рівномірність навантаження персоналу (бали). Розраховується як співвідношення питомої ваги перевантажень і втрат до загальної трудомісткості.
- 5) співвідношення робітників і службовців люд/люд. Розраховується як відношення кількості виробничого персоналу (робочих) до чисельності управлінського персоналу (службовців). Показник співвідношення двох головних

- 6) коефіцієнт трудового внеску.
Розраховується шляхом додавання з нормативною одиницею досягнень (знак +) або недоліків (знак -) в роботі. Цей показник комплексний, він дозволяє мати уявлення про результати і якість праці персоналу.
- 7) соціально – психологічний клімат колективу бали. Визначається на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою спеціалістів. Дозволяє визначити лідерів, мотивацію, потреби, клімат і ефективність використання різноманітних методів управління, розробити рекомендації по поліпшенню клімату.

- Аналіз підходів до оцінки ефективності роботи персоналу свідчить про різноманітність критеріальних показників. Очевидно, необхідний комплексний підхід до оцінки ефективності з позиції значимості кінцевих результатів виробництва, продуктивності і якості праці, і організації роботи персоналу, як соціальної системи

- **Метод БОЕРО.**

- Метод БОЕРО заснований на визначенні соціально-економічних тенденцій розвитку організації, підприємства, його результативності з точки зору досягнення виробничих, економічних, соціальних цілей. У спрощеному вигляді це розрахунок результативності персоналу організації.
- Ефективність роботи організації за конкретний період часу визначається числовим значенням комплексного показника ефективності, який характеризує величину досягнутого результату відносно

- Відбір найбільш значимих показників здійснюється експертним методом з залученням кваліфікованих спеціалістів. В залежності від складу показників і видів підприємств і організацій оптимум знаходиться у діапазоні від 10 до 20 показників.
- Такими показниками можуть бути балансовий прибуток, обсяг товарної продукції, продуктивність праці, витрати на 1 гр. продукції, якість продукції, фондівіддача, впровадження НТП, втрати робочого часу, середньорічна заробітна плата, плинність кадрів, рівень трудової дисципліни, співвідношення темпів росту продуктивності

№	Показники	План	Факт	% виконання	Функції стимулювання	Скоригований показник	вісовий коефіцієнт	Показник ефективності, бали
1	Балансовий прибуток	54 млн. грн.	59,4 млн. грн.	110	$y = x$	110	0,2	22,0
2	Обсяг товарної продукції	360 млн. грн.	392 млн. грн.	109	$y = x$	109	0,15	16,35
3	Затрати на 1 гр.	85 коп.	85 коп.	100	$y = 200-x$	100	0,1	10,00
4	Продуктивність праці	90000 гр/люд.	91000 гр/люд	101	$y = x$	101	0,1	10,1
5	Якість продукції	100%	100%	100	$y = x$	100	0,1	10,0
6	Втрати робочого часу на 1 працівника	12 люд. дн.	14,4 люд. дн.	120	$y = 200-x$	80	0,05	4,0
7	Середньорічна заробітна плата на 1 працівника	18000 грн.	19300 грн.	110	$y = 200-x$	90	0,05	4,5
8	Плинність кадрів	12%	15%	125	$y = 200-x$	75	0,05	3,75
9	Фондовіддача основних виробничих фондів	5 грн.	6 грн.	120	$y = x$	120	0,05	3,75
10	Рівень трудової дисципліни	10 бал.	9 бал.	90	$y = x$	90	0,05	6,0
11	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати	100%	92%	92	$y = x$	92	0,05	4,6
12	Впровадження результатів НТП	10 млн. грн.	16 млн. грн.	160	$y = x$	160	0,05	8,0

Всього

1

103,8

- ***Комплексна оцінка
управлінської праці (КОУП)***

- Проблема співвідношення інженерної і управлінської праці, розумової і фізичної діяльності, визначення конкретного внеску кожного керівника і спеціаліста у кінцеві результати підприємства завжди актуальна у ринкових умовах.

- КОУП дозволяє визначити внесок конкретного підрозділу підприємства (цеху, дільниці, відділу, бюро) у кінцевий результат діяльності підрозділу. Вона дозволяє об'єктивно підводити підсумки змагання між підрозділами, організовувати преміювання робітників по підсумкам господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, підвищити трудову і виконавчу дисципліну. КОУП дозволяє деталізувати і розвивати БОЕРО для підрозділів підприємства

- Основу КОУП складають економічні, соціальні і організаційні показники, поділені на три групи: основні, додаткові і допоміжні. Основні показники характеризують загальну ефективність роботи підприємства по методиці БОЕРО. Додаткові показники віддзеркалюють специфіку роботи конкретного структурного підрозділу і організацію праці персоналу і відображені у статистичній звітності. В інших підрозділах вони, як правило, не дублюються. Допоміжні показники характеризують соціальну активність персоналу. Вони існують у оперативній звітності і однакові для всіх підрозділів.
- Номенклатура показників КОУП визначається методами техніко-економічного аналізу, анкетування, експертних оцінок, кореляційно-регресивного аналізу

Показники	Керівництво підприємства	Функціональні підрозділи	Виробничі підрозділи
<i>1. Показники економічної ефективності</i>			
Балансовий прибуток	Директор	Бухгалтерія	Начальник цеху (дільниці)
Дохід (валовий, чистий)	Директор	Бухгалтерія	Начальник цеху (дільниці)
Собівартість продукції	Заступник директора по економіці	Плановий відділ	Начальник цеху (дільниці)
Рівень рентабельності	Заступник директора по економіці	Плановий відділ	Начальник цеху (дільниці)
Затрати на 1 гр. продукції	Заступник директора по економіці	Плановий відділ	Начальник цеху (дільниці)
Затрати на управління	Заступник директора по економіці	Бухгалтерія	Керівники підрозділів
Обсяг товарної продукції	Директор	Плановий відділ	Начальник цеху (дільниці)
Обсяг випущеної продукції	Директор	Плановий відділ	Начальник цеху (дільниці)
Виручка від реалізації продукції	Заступник директора по маркетингу	Відділ маркетингу	Начальник відділу збуту
Якість продукції (% браку чи рекламацій)	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Впровадження НТП	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Кредиторська і дебіторська заборгованість	Заступник директора по економіці	Бухгалтерія	Начальник відділу збуту

Показники	Керівництво підприємства	Функціональні підрозділи	Виробничі підрозділи
<i>2. Показники результативності і якості праці і використання ресурсів</i>			
Продуктивність праці	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Частота виробничого травматизму	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Фонд оплати праці	Заступник директора по економіці	Відділ організації оплати праці	Керівники підрозділів
Середня заробітна плата на 1 працівника	Директор	Відділ організації оплати праці	Керівники підрозділів
Фонд матеріального заохочення	Директор	Відділ організації оплати праці	Керівники підрозділів
Фондовіддача основних фондів	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Обов'язкові платежі	Директор	Бухгалтерія	-
Амортизація обладнання	Заступник директора по виробництву	Бухгалтерія	Начальник цеху (дільниці)
Матеріальні витрати	Заступник директора по виробництву	Виробничо-технічний відділ	Начальник цеху (дільниці)
Накладні витрати	Директор	Бухгалтерія	Начальник цеху (дільниці)
Податки (прибуток, ПДВ і ін.)	Директор	Бухгалтерія	-

Показники	Керівництво підприємства	Функціональні підрозділи	Виробничі підрозділи
<i>3. Показники соціальної ефективності</i>			
Плинність персоналу	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Рівень трудової дисципліни	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Співвідношення робочих і службовців	Заступник директора по персоналу	Відділ організації оплати праці	Начальник цеху (дільниці)
Надійність роботи персоналу	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Коефіцієнт рівномірності роботи персоналу	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Якість праці персоналу	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Коефіцієнт трудового внеску і участі (КТВ, КТУ)	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів
Соціально-психологічний клімат колективу	Заступник директора по персоналу	Відділ по роботі з персоналом	Керівники підрозділів

№	Показники	План	Факт	% виконання	Функції стимулювання	Скоригований показник	Вісовий коефіцієнт	Показник ефективності, бали
1	Балансовий прибуток	54 млн. грн.	59,4 млн. грн.	110	$y = x$	110	0,2	22,0
2	Обсяг товарної продукції	360 млн. грн.	392 млн. грн.	109	$y = x$	109	0,15	16,4
3	Продуктивність праці	90000 гр/люд.	91000 гр/люд	101	$y = x$	101	0,10	10,1
4	Фонд оплати праці	72 млн. грн.	75,6 млн. грн.	105	$y = 200-x$	95	0,10	9,5
5	Середньорічна заробітна плата на 1 працівника	18000 грн.	19800 грн.	110	$y = 200-x$	90	0,08	7,2
6	Затрати на управління	25,2 млн. грн.	25 млн. грн.	99	$y = 200-x$	101	0,08	8,1
7	Надійність прийнятих рішень	5 бал.	4 бал.	80	$y = x$	80	0,07	5,6
8	Своєчасність доведення планів	5 бал.	5 бал.	100	$y = x$	100	0,07	7,0
9	Якість оформлення документів	5 бал.	4 бал.	80	$y = x$	80	0,07	5,6
10	Рівень трудової дисципліни	5 бал.	5 бал.	100	$y = x$	100	0,08	8,0
Всього							1	00,5

- Результат комплексного показника КОУП 99,5 балів характеризує задовільну роботу планового відділу за звітний період. Вона може бути проаналізована у такий спосіб:
- 1. На основі співставлення розрахункового значення з нормативним, що дорівнює 100 балам.
- 2. Шляхом співставлення отриманого значення КОУП з показниками цього ж структурного підрозділу за інші періоди часу. Наприклад, по кварталам.
- 3. Шляхом порівняння розрахункового значення ефективності роботи інших структурних підрозділів за той же період часу.

- Наявність показників КОУП по усім структурним підрозділам підприємства дозволяє об'єктивно підвести підсумок змагань і розподілити преміальний фонд у відповідності з індивідуальним вкладом у кінцеві результати виробництва. Преміальний фонд розподіляється пропорційно чисельним значенням показників КОУП і основної заробітної плати

$$\Phi_z = \Phi \times \frac{Z_z \Pi_z}{\sum_{E=1}^W Z_z \Pi_z}$$

- Φ_z – преміальний фонд, нарахований z -му структурному підрозділу, грн.;
- Φ – загальний розмір преміального фонду, нарахованого апарату управління, грн.;
- Z_z – фонд основної заробітної плати (сума посадових окладів) робітників z -го підрозділу, грн.;
- Π_z – розрахункове значення показників КОУП для z -го підрозділу, бали;
- W – число структурних підрозділів в апараті управління

- Метод розподілу фонду оплати праці робітників апарату управління на основі показників КОУП дозволяє більш об'єктивно визначити розміри матеріального заохочення у порівнянні з традиційними методами, коли враховується суб'єктивна думка керівництва підприємства.
- Метод, який використовується на багатьох підприємствах, полягає у розподілі преміального фонду пропорційно заробітній платі, і це може негативно впливати на мотивацію працівників.

- *Оцінка по коефіцієнту трудового внеску (КТВ).*
- Коефіцієнт трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірювачем індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати діяльності структурного підрозділу підприємства. Поняття КТВ і КТУ (коефіцієнт трудової участі)

- Перевагами КТВ і КТУ є:
- простота розрахунку індивідуального вкладу на основі досягнень і недоліків в роботі;
- диференційований підхід до робітників з різною продуктивністю праці;
- гнучкість механізмів КТВ і можливість адаптації їх до умов виробництва, які змінюються;
- передбачення, що нормальний вклад працелюбного і дисциплінованого працівника оцінюється одиницею;

- визначення стандартного діапазону змін КТВ від 0,5 до 1,5 або від 0 до 2;
- розробка шкали досягнень, яка підвищує КТВ, і шкали недоліків, яка знижує його;
- експертна оцінка індивідуального вкладу комісією з числа членів правління, адміністрації, профспілки;
- широка гласність і доведення КТВ до всіх членів трудового колективу;
- розподіл преміального фонду і додаткової заробітної плати по КТВ.

- Розглянемо методику оцінки по КТВ як частину бального методу оцінки ефективності роботи персоналу.
- КТВ раціонально використовувати для розподілу преміального фонду і додаткової заробітної плати (винагорода), оскільки основна заробітна плата зафіксована у штатному розписі або контракті.
- КТВ використовується для оцінки індивідуального вкладу окремих робочих і службовців, а ефективність роботи підрозділу розраховується по методиці

- Сума винагороди за кінцевий результат визначається за підсумком роботи за місяць. При відсутності недоліків в роботі винагорода виплачується у повному обсязі. Якщо мали місце недоліки, то розмір винагороди зменшується у відповідності з коефіцієнтом, який визначається по шкалі досягнень і недоліків. Приклад у табл. 18.5.
- У випадку досягнення високих результатів і якості праці розмір винагороди збільшується пропорційно КТВ, який визначається керівником підрозділу з

№	Показник	Значення коефіцієнта W
---	----------	------------------------

1. Перелік недоліків у роботі

1.1.	Невиконання квартальних і місячних завдань, оперативних доручень керівника	-0,25
1.2.	Порушення трудової дисципліни (запізнення, прогул і ін.)	-0,25
1.3.	Низька якість, грубі помилки в роботі	-0,25
1.4.	Безвідповідальне відношення до матеріальних цінностей і майна підприємства	-0,10
1.5.	Дії або поведінка, які псують імідж підприємства	-0,10
1.6.	Находження працівника у адміністративній або творчій відпустці, на лікарняному листку непрацездатності	-0,10
1.7.	Недоліки в роботі, внаслідок яких було нанесено значний моральний і матеріальний збиток	-0,5
1.8.	Поява на роботі у нетверезому стані, розкрадання сировини, матеріалів чи інструментів	-1,0

№	Показник	Значення коефіцієнта W
	<i>2. Перелік досягнень у роботі</i>	
2.1.	Перевиконання квартального і місячного плану, оперативних завдань керівництва	+0,25
2.2.	Висока трудова дисципліна, наднормова робота	+0,25
2.3.	Висока якість праці, точність і грамотність у роботі	+0,25
2.4.	Дбайливе відношення до матеріальних цінностей, економія ресурсів	+0,10
2.5.	Дії, які покращують імідж підприємства	+0,10
2.6.	Робота працівника без лікарняних, адміністративних відпусток	+0,10
2.7.	Досягнення у роботі, які принесли підприємству економічну вигоду	+0,5
2.8.	Значні успіхи і досягнення у роботі, які приносять велику користь	+1,0

- КТВ кожного працівника розраховується в залежності від вагомості досягнень (+) і недоліків (-) за наступною формулою:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

- де W_i - вагомість i -го досягнення або недоліку в роботі ($i=1,2,\dots,n$);
- n – кількість показників у шкалі, од.

- Розмір премії кожного працівника (Z_i^n) розраховується за формулою:

$$Z_i^n = \Phi_z^n \times \frac{K_i}{\sum_i^m K_i}$$

- де Φ_z^n – загальний розмір коштів, виділений для преміювання підрозділу, тис. грн.;
- K_i - коефіцієнт трудового внеску i -го працівника;
- m – кількість штатних працівників,

- Посадовий оклад і винагорода виплачуються працівнику за добросовісне виконання функцій, які зафіксовані у посадовій інструкції і у контракті співробітника, а премія – за індивідуальний внесок у кінцевий результат.
- При практичних розрахунках, використовуючи шкалу, значення показників може бути у діапазоні $0 \leq K_i \leq 2$. При цьому нормативне значення хорошого робітника дорівнює одиниці (КТВ=1).
- КТВ є суб'єктивною оцінкою результатів і складності праці і використовується тільки тоді, коли інші методи нормування і оплати праці не дозволяють визначити внесок учасників..

- Модель розподілу преміального фонду серед підрозділів побудована на сполученні нормативного методу планування праці, бальної оцінки досягнутого результату по методиці КОУП і оцінки індивідуального внеску працівника на основі КТВ.
- Нам відомі:
- O_p , O_{ϕ} - плановий і фактичний результат за певний період часу (об'єм робіт, об'єм випуску продукції), грн.;
- H - норматив заробітної плати працівників організації на 1 грн. продукції;
- Φ_p , Φ_{ϕ} - плановий і фактичний фонд оплати праці, грн.;

- P_z - чисельні значення показників КОУП по підрозділам організації за звітний період часу;
- Z_z - величина місячної заробітної плати (тарифних ставок) працівників з підрозділу, грн.
- Z_z - величина місячної заробітної плати (тарифних ставок) працівників з підрозділу, грн.
- Необхідно визначити:
- FP_z преміальний фонд підрозділів організації, грн.;
- FO_z фонд оплати праці підрозділів організації, грн.

- Алгоритм розподілу преміального фонду між підрозділами організації.
- 1. Розподіл преміального фонду ведеться в табличній формі по методиці КОУП. Для цього із штатного розпису виписуються структурні підрозділи, чисельність працівників, фонд місячної заробітної плати і заповнюються стовпці 1,2,3,4 (табл. 18.6).
- 2. Визначається фактичний фонд оплати праці організації ФФ як добуток нормативу заробітної плати Н та фактичного об'єму роботи підприємства $O_{\text{ф}}$.

$$\bullet \text{ ФФ} = \text{Н} \times O_{\text{ф}}$$

- Результат розрахунку вписується в строку стовпця 8 табл. 18.6. Якщо значення ФФ менше або дорівнює фонду місячної заробітної плати організації (усього стовпця 3), то наступний розрахунок не здійснюється, тобто відсутній сам преміальний фонд підприємства із-за недостатнього об'єму товарної продукції чи чистого прибутку.

- 3. Визначається розмір преміального фонду працівників (ФП). Він розраховується як різниця між фактичним фондом оплати праці (ФФ) і фондом основної заробітної плати – сума місячних посадових окладів і тарифів працівників:

$$\text{ФП} = \left[\text{ФФ} - \sum_{z=1}^w 3z \right] \text{формулі:}$$

- Результати розрахунку вписуються у стовпець 7 таблиці 18.6 разом і є основою для розподілу преміального фонду між підрозділами. Не слід розподіляти преміальний фонд пропорційно лише фонду місячної заробітної плати (), тому що у такому випадку має місце «зрівнялівка» і тоді відсутня необхідність у розрахунку ефективності роботи підрозділів (КОУП).
- 4. Розраховується сума балів як добуток підсумкових значень фонду заробітної плати по кожному підрозділу ($З_z$) на чисельне значення показника КОУП (Π_z) по формулі:
 - $B_z = З_z \times \Pi_z$
- Підсумкові дані розрахунку вписуються у графу 5 табл. 18.6. Розрахунок B_z необхідний для того, щоб врахувати вплив різної ефективності роботи

- 5. Визначається питома вага премій з преміального фонду (Y в грн/бал) як відношення підсумкового значення фонду ФП до загальної суми балів по всіх підрозділах.

$$y = \frac{\text{ФП}}{\sum_{z=1}^w B_z}$$

- Результати розрахунку вписуються у стовпець 6 таблиці і вони є однаковими для функціональних і виробничих підрозділів, а в окремих випадках – для організації в цілому.

- 6. Розраховуються розміри преміального фонду ($\Phi\Pi_z$ в грн.) по кожному підрозділу як добуток суми балів (B_z) на питому вагу премій ($У$) по формулі:

- $\Phi\Pi_z = B_z \times У$

- Такий розрахунок дозволяє чітко розподілити суму преміального фонду між підрозділами через показник КОУП. Результати записуються у стовпець 7 табл. 18.6.

- 7. Визначається загальний фонд оплати праці кожного підрозділу ΦO_z як сума фонду заробітної плати ($З_z$) і преміального фонду ($\Phi П_z$) по формулі:

- $\Phi O_z = З_z + \Phi П_z$

- Результати розрахунку (ΦO_z) вписуються у стовпець 8 табл. 18.6 і являють собою загальний фонд оплати праці підрозділу за даний період часу (місяць). Аналогічно

Найменування підрозділів	Чисельність працівників / людей	Місячний фонд заробітної плати, тис. грн.	Оцінка ефективності роботи, бали	Сума балів	Питома вага преміального фонду, тис. грн./бал.	Преміальний фонд, тис. грн.	Загальний фонд оплати праці, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Апарат управління							
Керівництво підприємства	6	19,0	1,3	24,7	0,32	7,9	26,9
Плановий відділ	5	8	0,9	7,2	0,32	2,3	10,3
Виробничо-технічний відділ	7	11,2	1,0	11,2	0,32	3,58	14,78
Відділ маркетингу	5	7,5	0,8	6,0	0,32	1,92	9,42
Відділ по роботі з персоналом	5	6,5	1,1	7,15	0,32	2,29	8,79
Бухгалтерія	5	7,0	1,0	7,0	0,32	2,24	9,24

Найменування підрозділів	Чисельність працівників / людей	Місячний фонд заробітної плати, тис. грн.	Оцінка ефективності роботи, бали	Сума балів	Питома вага преміального фонду, тис. грн./бал.	Преміальний фонд, тис. грн.	Загальний фонд оплати праці, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробничі підрозділи							
Цех №1	120	144	1,1	158,4	0,24	38,02	182,02
Цех №2	100	130	0,9	117,0	0,24	28,08	158,08
Цех №3	80	96	1,0	96	0,24	23,04	119,04
Цех №4	90	117	0,8	93,6	0,24	22,46	139,46

- Перший спосіб розподілу премії між робітниками по посадовим окладам і КТВ.
- Додаткові дані до розрахунку:
- Zo_i – посадовий оклад (тариф) i -го працівника підрозділу, грн.
- K_i – КТВ i -го працівника затверджено правлінням (радою).
- n – чисельність працівників підрозділу, люд.
- $ZП_i$ – премія, нарахована i -му робітнику, грн.
- $ZЗ_i$ – загальний заробіток i -го робітника

- Алгоритм розрахунку.
- 1. Розрахунок виконується у табличній формі на основі попереднього розподілу преміального фонду між підрозділами. На основі штатного розпису, затвердженого правлінням КТВ і табеля робочого часу проставляються дані у стовпці 1,2,3,4 таблиці 18.7.
- 2. Визначається сума балів (Б) для кожного працівника як добуток посадового окладу на встановлений КТВ по формулі:
 - $B = Z_{o_i} \times K$
- Результат записується у стовпець 5 таблиці

- 3. Розраховується питома вага премії працівника (Y_z) з преміального фонду z -го підрозділу ($\Phi\Pi_z$) шляхом ділення на загальну суму балів (B):
$$Y_z = \frac{\Phi \times \Pi_z}{\sum_{i=1}^n B}$$

- Результат записуємо у стовпець 6 табл. 18.7.

- 4. Визначаємо розмір премії конкретного працівника ($ЗП_i$) шляхом множення суми балів (B_i) на питому вагу (Y_z) по формулі:

- $ЗП_i = B_i \times Y_z$

- Результат вписуємо у стовпець 7. Підсумок 7 стовпця (усіх працівників) повинен дорівнювати преміальному фонду підрозділу.

- 5. Розраховується загальний заробіток працівника ($ЗЗ_i$, грн.) шляхом складання посадового окладу ($Зо_i$) і премії ($ЗП_i$) по формулі:

$$\bullet \quad ЗЗ_i = Зо_i + ЗП_i$$

- Результат записується у стовпець 8 табл. 18.7. Підсумок стовпця 8 повинен дорівнювати розрахунковому фонду оплати

Посада	Число одиниць	Посадов ий оклад, грн.	КТВ праців- ника	Сума балів	Питома вага премії	Премія, грн.	Загаль ний заробіт ок, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник відділу	1	2000	1,3	2600	0,3795	986,7	2986,7
Інженер- економіст I категорії	1	1600	1,1	1760	0,3795	667,9	2267,9
Інженер- економіст II категорії	1	1500	0,8	1200	0,3795	455,4	1955,4
Інженер- економіст	1	1450	0	0	0,3795	0	1450,0
Інженер- економіст	1	1450	1,2	1740	0,3795	660,0	2110,0
Разом	5	8000	4,4	7300	0,3795	2770	10770,0

- Другий спосіб розподілу премії безпосередньо через КТВ.
- Особливості даного способу розрахунку полягають у тому, що ми спочатку визначаємо середню премію шляхом ділення преміального фонду підрозділу ($\Phi\Pi_z$) на суму балів КТВ (\sum):

$$z_{\text{сер.}z} = \frac{\Phi\Pi_z}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

- Результат розрахунку записуємо у стовпець 5 табл. 18.7. Розрахункову премію ($ЗП_i$, грн.) отримуємо шляхом множення чисельного значення КТВ ($К_i$) на середню премію у розрахунку на нормативний бал КТВ ($З_{сер. z}$) по формулі:

$$\bullet ЗП_i = К_i \times З_{сер. z}$$

- У нашому прикладі на КТВ=1 виплачується премія 629,5 грн.

- Множимо середню премію на конкретні значення КТВ працівників, отримуємо диференційовані розміри премій усередині підрозділів. Порівнюючи дані розмірів премій (стовпець 6 табл. 18.6. і 18.7.), ми бачимо, що при першому способі розрахунку коливання премії всередині підрозділу від 455 до 987 грн., а у другому – від 504 до 818 грн., тобто вплив посадових окладів привів до збільшення різниці у преміях.

Посада	Число одиниць	Посадов ий оклад, грн.	КТВ частка	Середн я премія, грн.	Премія працівн ика, грн.	Загальний заробіток, грн.
1	2	3	4	6	7	8
Начальник відділу	1	2000	1,3	629,5	818,5	2818,5
Інженер-економіст I категорії	1	1600	1,1	629,5	692,5	2292,5
Інженер-економіст II категорії	1	1500	0,8	629,5	503,6	2003,6
Інженер-економіст	1	1450	0	629,5	0	1450,0
Інженер-економіст	1	1450	1,2	629,5	755,4	2205,4
Разом	5	8000	4,4	629,5	2770,0	10770,0

- **2. Методи оцінки праці.**
- Для загальної оцінки управлінської праці використовуються такі критерії, як оперативність, оптимальність та ефективність. Оперативність визначається часом, який витрачено на збирання та обробку інформації, і своєчасністю прийняття та виконання рішень. Оптимальність оцінюється якістю управлінських рішень, які повинні бути реальними для виконання в конкретних умовах. Ефективність управління, як зазначалося вище, повинна визначатися

- Оцінка ефективності системи управління може визначатися за допомогою якісних та кількісних показників.
- До **якісних показників** відносяться:
 - рівень кваліфікації робітників апарату управління;
 - обґрунтованість та своєчасність прийняття рішень управлінським персоналом;
 - рівень використання наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки;

- До **кількісних показників** відносяться:
- трудові — співвідношення кількості управлінського персоналу та підлеглих; фактична працездатність управлінських робіт у порівнянні з нормативною; величина витрат управлінської праці на 1 грн обсягу виробництва;
- фінансові — величина витрат на утримання управлінського апарату у

- Залежно від предмета оцінки існуючі методики можна розділити на дві основні групи: *1) методики оцінки якості праці та 2) методики оцінки результатів праці.*
- **До першої групи** відносяться методики оцінки якості праці, які орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавчої дисципліни та спрямовані на вдосконалення внутрішньої організації

- ***До другої групи*** відносять методики, в яких оцінювання проводиться залежно від кінцевих результатів діяльності підприємства. За базисне значення оціночних показників приймається план або норматив, а їх порівняння з фактичними значеннями здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів.

- У сучасному менеджменті персоналу використовуються різні методи оцінки управлінської праці. Так, наприклад, метод, який визначає ефективність використання робочого часу.
- Для аналізу праці керівника ефективність структури його робочого дня можна визначити за формулою [16]:

$$E_c = \frac{n}{O}$$

- де E_c - — ефективність структури робочого дня, годин;
- n — час на вирішення перспективних задач, годин;
- O — час на оперативну діяльність, годин.

- На основі цього методу визначається ефективність використання робочого часу, розробляються нормативи часу на виконання різних управлінських функцій, виявляються резерви або непродуктивні витрати. Для цього співвідносять витрати часу на вирішення різних задач, роботу з персоналом, підвищення керівниками своєї кваліфікації.
- Дослідники визначають серед найбільш розповсюджених методів оцінки використання робочого часу метод експертного нормування і метод

- Згідно з цими методами коефіцієнт використання робочого часу визначається як добуток коефіцієнтів екстенсивності та інтенсивності використання робочого часу. При цьому екстенсивність визначається із співвідношення фонду робочого часу, скорегованого на значення втраченого часу, та загального фонду робочого часу. Інтенсивність визначається внаслідок порівняння фактичних витрат часу з нормативними. Значення загального коефіцієнта повинно бути близьким до одиниці, а його невелике значення характеризує неефективність використання

- Метод експертного нормування полягає в тому, що нормативи розробляються спеціалістами-експертами на основі їх досвіду та діяльності. В рамках методу проводяться дослідження, систематизація та оцінка фактичних витрат праці й терміну виконання функціональних обов'язків, які визначаються безпосередньо робітником, після чого показники корегуються за допомогою поправочних коефіцієнтів, через визначення трудомісткості і термінів вирішення задач. Збирання експертних даних здійснюється за допомогою спеціально розробленої анкети.
- Переваги методу полягають в першу чергу у його низькій вартості, але обробка анкет займає багато часу і неможливо передбачити максимальну об'єктивність експертів.

- **3. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації**
- Діяльність служби персоналу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності персоналу організації. Однак функціонування служби персоналу має свою специфіку, яка виражається у відповідних показниках ефективності її діяльності.

- Основними функціями служби персоналу, як відомо, є кадрове планування, організація набору і відбору працівників, адміністрування витрат на утримання персоналу і його винагородження, оцінювання й атестування працівників, професійний розвиток та навчання персоналу, формування і підготовка резерву кадрів, управління мобільністю та вивільнення персоналу, соціальним розвитком колективу і соціальним партнерством в організації

- Оцінка діяльності служб управління персоналом – це систематичний планомірно організований процес, направлений на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвідношення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому. Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, направленої на досягнення цілей організації і якісне виконання завдань, що стоять перед нею. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на проблемах управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність робітників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів і ін.). Оцінка діяльності кадрових служб спирається на критерії

Показники власне економічної ефективності	Показники ступеня відповідності	Показники ступеня задоволеності працівників	Непрямі показники ефективності
<p>Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості, і отриманих результатів діяльності</p> <p>Витрати на окремі напрямки і програми діяльності працівників і організації в цілому</p> <p>Ефект дії окремих кадрових програм на результативність діяльності робітників і організації в цілому</p> <p>Відношення бюджету підрозділу</p>	<p>Відповідність чисельності працівників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу)</p> <p>Відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість)</p>	<p>Задоволеність роботою у даній організації</p> <p>Задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом</p>	<p>Плинність кадрів</p> <p>Рівень абсентизма</p> <p>Продуктивність</p> <p>Кількість скарг працівників</p> <p>Рівень виробничого травматизму і профзахворювань</p>

- Середні витрати на кадрові заходи, направлені на поповнення і навчання штату співробітників організації, розраховуються так:

$$\text{Середні витрати на одного прийнятого працівника} = \frac{\text{Витрати на відбір персоналу}}{\text{Кількість прийнятих працівників}}$$

$$\text{Середні витрати на навчання одного працівника} = \frac{\text{Згальна вартість навчання}}{\text{Кількість тих, що навчилися}}$$

- Укомплектованість кадрового складу, оцінюється як кількісно - шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з потрібною (розрахунковою) величиною по трудомісткості операцій або з плановою чисельністю і чисельністю, передбаченою штатним розкладом, так і якісно - по відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам робочих місць (посад). Ступінь задоволеності працівників працею оцінюється на основі опитування і аналізу думок співробітників організації. Такі думки виявляються шляхом анкетування працівників соціально-психологічною

- Ефективність роботи підрозділів кадрової служби при анкетуванні, працівників можна оцінити на підставі суб'єктивних критеріїв:
- ступеню співпраці різних підрозділів організації із службою управління персоналом;
- думки лінійних менеджерів про ефективність фірмової кадрової роботи;
- готовності працівників кадрової служби до співпраці зі всіма працівниками організації при рішенні кадрових проблем;
- взаємин довіри з працівниками по кадрах;
- швидкості, якості і ефективності виконання послуг кадровою службою;
- оцінки якості інформації і професіоналізму консультацій, що видаються кадровою службою керівникам організації

- **Оцінювання ефективності кадрового планування**

- Існує загальна формула. Порівнюються фактичні показники кадрових потреб, набору навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період.

$$K_n = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n}$$

- У відсотках: $K_n = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_n} \times 100$

- де – показник ефективності кадрового планування;

- – фактичне значення показника;

- – планове значення показника.

- Чим ближче цей показник до одиниці, тим ефективніше є кадрове планування

- **Оцінювання ефективності організації добору і відбору працівників**
- Основними критеріями ефективності добору і відбору працівників є відповідність якостей осіб, з якими укладено трудові договори, вимогам робочих місць, витрати на пошук персоналу і його організаційне забезпечення, психологічні аспекти процесу найму працівників, ефективність праці новоприйнятих працівників.

- Наприклад: аналізуючи джерела добору кандидатів, можна скористатися формулою:

$$\frac{\text{чисельність працівників, прийнятих з } i \text{ - го джерела набору}}{\text{загальна чисельність претендентів, які розглядалися з } i \text{ - го джерела набору}}$$

$$K_{\delta} = \frac{u_i}{u_z}$$

- – коефіцієнт якості джерела набору;
- – чисельність працівників, прийнятих з i -го джерела набору ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);
- – загальна чисельність претендентів, які розглядалися з i -го джерела набору.

- При аналізі витрат на добір працівників вдаються до визначення витрат у розрахунку на одного кандидата:

$$\frac{\text{загальна сума витрат}}{\text{чисельність відібраних претендентів}}$$

$$S_{\partial} = \frac{S_z}{P_{в,n}}$$

- – сума витрат організації, понесених у зв'язку з доббором працівників, у розрахунку на одного відібраного претендента;
- – загальна сума витрат організації, понесених у зв'язку з доббором працівників;
- – чисельність відібраних претендентів.

- Організаційний аспект процесу добору й відбору кандидатів на посаду можна оцінити за допомогою такого показника:

середній час, витрачений на пошук кандидата на заміщення вакантного робочого місця

тривалість простою робочого місця у зв'язку відсутністю працівника

$$K = \frac{T_p}{T_z}$$

- – коефіцієнт простою робочого місця;
- – середній час, витрачений на пошук кандидата на заміщення вакантного робочого місця.
- – тривалість простою робочого місця у зв'язку відсутністю працівника (дні).

- Показник якості адаптації працівників до нового робочого місця можна вирахувати за такою формулою:

$$\frac{\text{чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації}}{\text{загальна чисельність новоприйнятих працівників}}$$

$$K_a = \frac{Ч_n}{Ч_з}$$

- – коефіцієнт адаптації нових працівників;
- – чисельність працівників, які продовжили працю після закінчення періоду адаптації;

• – загальна чисельність новоприйнятих

- Витрати на добір працівників визначають за формулою:

$$\frac{\text{загальні фактичні витрати на проведення добору працівників} \times \text{коефіцієнт плинності працівників}}{\text{коефіцієнт зміни чисельності працівників (відношення чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду)}}$$

$$B_{орг.доб} = \frac{B_{доб.заг.} \times K_{пл}}{B_{чис}}$$

- – витрати на організацію добору працівників;
- – загальні фактичні витрати на проведення добору працівників;
- – коефіцієнт плинності працівників;
- – коефіцієнт зміни чисельності працівників (відношення чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду).

- Для встановлення *втрат, зумовлених недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих робітників*, користуються формулою:

$$N_{np} = r_v \sum (B_{ta} \gamma_t) t$$

- де – втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих працівників;
 - чисельність вибулих з організації робітників;
 - середньоденний виробіток робітника;
 - помісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації нових робітників;
 - кількість днів у відповідному періоді

- *Втрати від браку у новоприйнятих працівників визначають за формулою:*

$$N_{\text{бр.нов}} = \frac{N_{\text{бр.заг}} \cdot l}{\beta_{\text{чис}}}$$

- де – втрати від браку у новачків; – загальні втрати від браку; – частка втрат від браку в осіб, які

- Про якість роботи служби персоналу з комплектування штату працівників організації свідчить коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи:

$$Q_{\text{відп}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (P_i - P_{\text{н}})}{\sum_{i=1}^m P_i}$$

- де $Q_{\text{відп}}$ – коефіцієнт відповідності кадрів профілю робіт; n – наявна чисельність працівників -ї професії (спеціальності), осіб; N – необхідна чисельність працівників -ї професії (спеціальності), осіб; m – кількість наявних або потрібних

- *Визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу.* Діяльність із цих питань характеризують такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників організації (за категоріями) та порівняно з минулими періодами; динаміка витрат на проведення оцінювання й атестування персоналу; виконання кошторисів на проведення оцінювання й атестування за статтями; абсолютна кількість і відносна – на 100 оцінених (атестованих) осіб – конфліктних ситуацій, які виникли у процесі оцінювання і атестування

- *Оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу.* Роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників. Наприклад, про роботу служби персоналу з професійного розвитку робітників свідчать показники динаміки середнього тарифного розряду:

$$I_r = \frac{\sum r_1 f_1}{\sum f_1} \div \frac{\sum r_0 f_0}{\sum f_0} = \frac{\bar{r}_1}{\bar{r}_0}$$

- де – індекс середнього тарифного розряду робітників;
– тарифний розряд робітника у звітному періоді; – тарифний розряд робітника у базовому періоді або відповідно до плану розвитку персоналу; – чисельність робітників кожного тарифного розряду у звітному періоді; – чисельність робітників кожного тарифного розряду у базовому періоді або згідно з планом розвитку персоналу.

- **Оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів.** Із цією метою розраховують коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників (15.17), коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів (15.18) та коефіцієнт оновлення резерву кадрів (15.19):

$$K_{\text{вик.рез}} = \frac{q_{\text{рез}}}{q_{\text{служб.прос}}}$$

чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування

загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування

$K_{\text{вик.рез}}$

(15.18)

$$K_{\text{потенц}} = \frac{q_{\text{рез}}}{Q_{\text{рез}}(1)}$$

чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування

$K_{\text{потенц}}$

загальна чисельність резерву на початок періоду

$$K_{\text{оновл}} = \frac{Ч_{\text{зар}} - Ч_{\text{відр}}}{\frac{1}{2} (Q_{\text{рез}}(1) - Q_{\text{рез}}(2))}$$

(15.19)

чисельність зарахованих до резерву – чисельність відрахованих з резерву

$K_{\text{оновл}}$

$\frac{1}{2} \times$ (загальна чисельність резерву на початок періоду – загальна чисельність резерву на кінець періоду)

- де – коефіцієнт використання резерву при службовому просуванні працівників; – чисельність працівників зі складу резерву, які отримали службове просування; – загальна чисельність працівників організації, які отримали службове просування; – коефіцієнт використання потенціалу резерву кадрів; – загальна чисельність резерву на початок періоду; – загальна чисельність резерву на кінець періоду; – коефіцієнт оновлення резерву кадрів; – чисельність працівників, зарахованих упродовж періоду до резерву; – чисельність працівників, відрахованих упродовж періоду з резерву з різних причин.

- *Оцінювання ефективності управління мобільністю і вивільненням персоналу.* Для оцінювання ефективності управління мобільністю персоналу розраховують показники напрямів і діапазону переміщень працівників та їх адаптування до нових організаційних ролей:

- $$K_{\text{моб}} = \frac{Ч_{\text{заг.пер}}}{\bar{Ч}}$$

- (15.20)

- $K_{\text{моб}}$

загальна кількість службових переміщень в організації

середньооблікова чисельність працівників в організації

$$K_{\text{верт.моб}} = \frac{Ч_{\text{верт.пер}}}{Ч_{\text{заг.пер}}} \quad (15.21)$$

$K_{\text{верт.моб}}$

чисельність працівників, підвищених (понижених) у службовому статусі за період
загальна кількість службових переміщень в організації

(15.22)

$$K_{\text{гориз.моб}} = \frac{Ч_{\text{гориз.пер}}}{Ч_{\text{заг.пер}}}$$

$K_{\text{гориз.моб}}$

чисельність працівників, які змінили місця роботи без змін службового статусу
загальна кількість службових переміщень в організації

$$K_{\text{адапт}} = \frac{Ч_a}{Ч_{\text{заг.пер}}}$$

(15.23)

$K_{\text{адапт}}$

чисельність працівників, які після переміщення пропрацювали на нових посадах не менше року

загальна кількість службових переміщень в організації

- де – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу; – загальна кількість службових переміщень в організації; – середньооблікова чисельність працівників в організації; – коефіцієнт вертикальної мобільності; – чисельність працівників, підвищених (понижених) у службовому статусі за період; – коефіцієнт горизонтальної мобільності; – чисельність працівників, які змінили місця роботи без змін службового статусу; – коефіцієнт адаптування переміщених працівників всередині організації; – чисельність працівників, які після переміщення

- Висновки щодо ефективності управління процесами вивільнення персоналу можна зробити, розраховувавши такі коефіцієнти:

- — коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення :

- $$K_{36} = \frac{Ч}{\overline{Ч}} \times 100$$

- $$K_{36} = \frac{\text{загальна чисельність звільнених з організації працівників}}{\text{середньооблікова чисельність працівників в організації}}$$

- де – загальна чисельність звільнених з організації працівників.

- У контексті оцінювання ефективності діяльності служби персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу причин звільнення працівників з організації, які можуть бути необхідними (пов'язаними з виробничими чи суспільними потребами: призов до армії, вступ до навчальних закладів, переїзд за місцем проживання чоловіка (дружини), вихід на пенсію, перевід в інші організації, раціоналізація виробництва тощо) та необов'язковими (звільнення за власним бажанням, хоч воно можливе з об'єктивних причин, звільнення за порушення трудової дисципліни, за рішенням судових органів та ін.). На підставі необов'язкових причин розраховують коефіцієнт плинності працівників;

- - коефіцієнт плинності працівників ($K_{пл}$)

-

- $$K_{пл} = \frac{B}{\overline{Ч}} \times 100 \quad (15.26)$$

- де – чисельність звільнених за звітний період працівників із необов'язкових причин.

- — коефіцієнт стабільності кадрів (K_{cm})

- $$K_{cm} = 1 - \frac{B}{\overline{Ч} + \overline{Ч}_{np}}$$

$1 - \frac{\text{чисельність звільнених за звітний період працівників із не обов'язкових причин}}{\text{середньооблікова чисельн. + загальна чисельн. працівників, прийнятих в організацію за звітний період}}$

- Стабільність кадрів можна також розраховувати, беручи за основу стаж і досвід роботи працівників певних категорій. У такому разі її визначають діленням чисельності працівників зі стажем, наприклад, 5 і більше років до загальної чисельності працівників:

- $$q_{ст} = \frac{P_{ст}}{P} \quad (15.28)$$

$q_{ст}$ $\frac{\text{чисельність працівників за обраним терміном стажу}}{\text{загальна чисельність працівників на кінець періоду}}$

де – коефіцієнт стабільності кадрів зі стажем і досвідом роботи; – чисельність працівників за обраним терміном стажу (досвіду роботи); – загальна чисельність працівників на кінець періоду.

- **Оцінювання ефективності управління соціальним розвитком колективу.** Відповідальною з боку адміністрації за виконання плану соціального розвитку колективу в організаціях майже завжди є служба персоналу. Тому кількісні і якісні оцінки ефективності участі цієї служби у соціальному розвитку можна отримати, зіставивши фактичні показники з плановими за розділами плану соціального розвитку. Так, аналізуючи результати реалізації положень розділу «Удосконалення соціальної структури колективу», слід зіставити фактичні і планові зміни співвідношення між оперативними, ІТП і службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням використання фізичної праці, механізацією й автоматизацією виробничих та управлінських процесів. Також визначають показники підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікових змін

- При аналізі виконання положень розділу плану «Удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників», визначають ступінь усунення небезпечних для життя і здоров'я людей виробничих факторів, які зумовлюють нервово-психічні перевантаження працівників, ефективність впровадження системи заходів щодо запобігання і зниження виробничого травматизму і захворювань, поліпшення медичного обслуговування тощо.

- Аналізуючи результати роботи відповідно до розділу плану «Гарантії життєвого рівня, житлових та культурно-побутових умов працівників», оцінюють, наскільки успішними були заходи щодо оптимізації заробітної плати, матеріального і морального стимулювання, поліпшення житлово-побутових умов, підвищення рівня культурного і побутового обслуговування працівників, удосконалення роботи дитячих закладів, баз відпочинку. При цьому особливу увагу приділяють вивченню причин низької заробітної плати і доходів на одного члена сім'ї у деяких працівників.

- *Оцінювання ефективності управління соціальним партнерством в організації.* Ефективність цих дій характеризують абсолютні і відносні (в розрахунку на 100 працівників) показники кількості трудових спорів (конфліктів) в організації. В аналітичних цілях бажано вести статистику їх вирішення на різних рівнях: примирними комісіями, трудовим арбітражем, незалежними посередниками, Національною службою посередництва і примирення, судами. Не менш важливо знати, на чию користь вони вирішені. Якщо їх програвала організація, це свідчить про недостатню діяльність її служби персоналу в цьому напрямі (порушення термінів укладення колективного договору, односторонній підхід до формулювання його змісту, невиконання колективного договору або окремих його положень з боку адміністрації, невиконання вимог законодавства про працю)

- Свідченням недоліків у становленні відносин соціального партнерства є страйк працівників, до якого вони змушені вдаватися внаслідок загострення соціального конфлікту в організації. Аналізуючи його, слід звернути увагу на: абсолютну і відносну (у відсотках до середньої облікової чисельності штатних працівників за місяць, що минув перед страйком) кількість учасників страйку; втрати робочого часу (в людино-годинах); обсяг невиробленої продукції (невиконаних робіт, послуг) у фактичних цінах; суму коштів, виплачених працівникам, які брали участь у страйку, за час його проведення. Всі ці втрати є наслідком неефективної діяльності служби персоналу в роботі з адміністрацією і

- Якісними показниками результативності праці окремих представників служби персоналу є:
- використання робочого часу (визначають на підставі фотографії і самофотографії робочого дня);
- працемісткість виконуваних робіт (визначають на підставі нормативів);
- планомірність виконання робіт (визначають відношенням часу на передбачену планову роботу до загальних витрат робочого часу);
- ступінь корисності витрат робочого часу;
- ступінь відповідності працівника служби персоналу кваліфікаційним вимогам.

- Для розрахунків кількісних показників загальної ефективності праці співробітників служби персоналу розраховують такі коефіцієнти:

- коефіцієнт продуктивної зайнятості (K_{nz}) :

$$K_{nz} = \frac{t_n}{t_H} \quad (15.29)$$

- де t_n – фактичний і нормативний час продуктивної зайнятості;

- коефіцієнт загальної зайнятості (K_{33}) :

$$K_{33} = \frac{t_3}{t_H} \quad (15.30)$$

- де t_3 – загальна тривалість робочого часу;

- коефіцієнт ефективності використання робочого часу (K_{ep}) :

- $K_{ep} = \sqrt{K_{nz} K_{33}}$ (15.31)

- При оцінюванні ефективності старань управлінських працівників, у т. ч. працівників служби персоналу, застосовують експертний метод, що дає змогу визначити індивідуальну ефективність (активність) працівника за допомогою інтегрованого показника – коефіцієнта активності (K_a)

- $K_a = K_{фв} K_{я} K_i$ (15.32)

- де $K_{фв}$ коефіцієнт фактичного виконання робіт у встановлені терміни (визначають на основі часткових коефіцієнтів за спеціально розробленими шкалами);

- Діяльність фахівця характеризують також методи і прийоми, за допомогою яких отримано певний результат. З урахуванням цього використовують показник раціональності систем і методів праці (K_p)

- $$K_p = \frac{K_{ек} K_{рац}}{K_{меж}} \quad (15.33)$$

- Де $K_{ек}$ коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу; $K_{рац}$ коефіцієнт раціональності структури витрат робочого часу; $K_{меж}$ коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня.

- Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу визначають як різницю між одиницею і відношенням сумарних втрат робочого часу до планового фонду робочого часу працівника

- $$K_{ек} = 1 - \frac{T_{втр}}{T_{пл}} \quad (15.34)$$

- Де $T_{втр}$ сумарні втрати робочого часу впродовж аналізованого періоду, хв., год; $T_{пл}$ плановий фонд робочого часу працівника, хв., год.

- Коефіцієнт, який враховує час праці за межами встановленої тривалості робочого дня ($K_{\text{меж}}$) визначають за формулою:

$$K_{\text{меж}} = 1 + \frac{t_{\text{над}}}{(15.35)_{\text{пл}}}$$

- Де $t_{\text{над}}$ час, витрачений на виконання заданого обсягу робіт понад встановлений фонд робочого часу, хв., год.