

ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Розглядається система підтримки прийняття управлінських рішень в області вирішення проблем менеджменту персоналу. Пропонується використання факторного аналізу як аналітичне забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень – інструменту, що спроможний оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства та запропонувати гаму напрямків дій по управлінню персоналом.

Рассматривается система поддержки принятия управленческих решений в области решения проблем менеджмента персонала. Предлагается использование факторного анализа в качестве аналитического обеспечения системы поддержки принятия управленческих решений как инструмента способного оценить эффективность использования трудовых ресурсов предприятия и предложить спектр направлений действий по управлению персоналом.

A system of support of administrative decision-making in the area of staff management is considered. Recommendations have been given, concerning development of analytical provision of the staff management system.

Постановка проблеми

Сучасний стан трансформації економіки України на ринкову вимагає від управлінців конкретних дій в області вирішення проблем менеджменту персоналу. З цією метою необхідно створення систем підтримки прийняття управлінських рішень. У зарубіжній літературі ці системи відомі під назвою Decision Support Systems. Систему підтримки управлінських рішень можна визначити як інтерактивну комп'ютерну систему, призначену для керування різних видів діяльності при прийнятті рішень із слабоструктурованих і неструктурованих проблем [5].

Прийняття рішення є процесом, який за своєю складністю та характером можна порівняти з технологією мислення в цілому. В даному випадку, під прийняттям рішення розуміється одноразовий акт вибору за певним критерієм деякої альтернативи з їх множини. У процесі управління виробництвом рішення приймаються на підставі розрахунків, досвіду, знань, інтуїції, поставленої мети. Поставлена мета потребує від менеджерів прийняття найбільш ефективних рішень, які будуть направлені на її досягнення. При цьому важливо, щоб особа, що приймає рішення, володіла інформацією про оптимальні шляхи і засоби прийняття рішення проблеми.

Проблеми прийняття рішень і поведінка особи, яка приймає ці рішення, останнім часом заслуговують дедалі більшої уваги. Це зумов-

лено перш за все сучасними умовами господарювання. Менеджери, що приймають рішення, стикаються зі складним вибором та необхідністю розгляду множини альтернативних варіантів дій. Для оцінки варіантів використовуються знання спеціалістів (експертні оцінки), складні аналітичні розрахунки, наукові дослідження системи і засоби нових, сучасних інформаційних технологій. Питання підтримки рішень на всіх стадіях цього процесу (постановка мети, розробка і прийняття рішення, виконання та контроль) стають дедалі актуальнішими.

Аналіз публікацій та виділення невіршених частин проблеми

В основу побудови аналітичного забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень взагалі, і рішень стосовно менеджменту персоналу, необхідно покласти економічний закон – закон зростання ефективності виробництва, коли в часі та просторі всі ресурси, в тому числі і трудові, всі витрати в кожній одиниці кінцевих результатів виробництва повинні знижуватися. Необхідність підвищення ефективності суспільного виробництва в сучасних умовах потребує зниження витрат живої та уречевленої праці [1]. Таке формулювання закону витікає з твердження К. Маркса: «підвищення продуктивності праці полягає саме в тому, що частка живої праці зменшується, а частка колишньої збільшується, але збільшується так, що загальна сума

праці, втіленої в товарі, зменшується»[4]. Таке твердження є і в «Економічній енциклопедії» [3]. При цьому під продуктивністю праці, як відомо, розуміють результативність живої та уречевленої в засобах виробництва праці, ефективне використання яких зумовлює збільшення випуску продукції, тобто підвищення сукупного суспільного результату праці [3]. Потреба мінімізації з часом ресурсів та витрат в кожній одиниці кінцевих результатів витікає також і з закону відносної рідкості ресурсів та закону зростання потреб, які говорять про зростаючі й випереджаючі потреби людини та відносну обмеженість ресурсів для їх задоволення. Постійне зростання потреб людини зумовлено дією закону зростання потреб. Але такому зростанню перешкоджає відносна обмеженість економічних ресурсів, які є передусім речовими факторами виробництва. До них належать засоби праці та предмети праці (в єдності формують засоби праці), використовувані людьми сили природи, наука, форми і методи організації виробництва, інформація. Отже, щоб задовольнити зростаючі потреби людства, необхідно виробляти продукцію, надавати послуги, виконувати роботи з мінімальною місткістю виробничих ресурсів в кожній одиниці кінцевих результатів виробництва взагалі, а зокрема, з мінімальною чисельністю трудових ресурсів.

При цьому трудові ресурси, персонал підприємства, на нашу думку, необхідно розглядати як будь-які ресурси підприємства, на рівні з основними фондами та обіговими коштами. Трудові ресурси, деяким чином, теж виступають як одноразові капітальні вкладення, які підприємство авансує для здійснення виробничого процесу. Звичайно, з використанням трудових ресурсів пов'язані також і поточні витрати, які включаються в собівартість кінцевих результатів діяльності підприємства – заробітна плата та нарахування на неї. Але при цьому не враховуються більші, капітальні витрати, які здійснює підприємство при «придбанні» персоналу на ринку праці, його навчання, створенні сприятливих умов для відтворення і релаксації. До складу таких витрат можуть входити гонорари кадровим агентствам, вартість курсів з підвищення кваліфікації (якщо на стороні), або ж ті самі комунальні витрати, якщо навчання здійснюється безпосередньо на підприємстві, витрати на медичне обслуговування, на санаторно-курортне лікування, на створення житлових умов і т. д. Це дуже значні витрати, про величини яких, на

жаль, рідко хто замислюється. А вони теж повинні братися до уваги і окупатися.

Також при розробці аналітичного забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень в менеджменті персоналу, необхідно покласти філософію безперервних удосконалень [2]. Філософія безперервних удосконалень, в загальних рисах, представляє собою безперервний процес, в ході якого відбувається безперервний пошук способів та засобів зниження витрат на виробництво кінцевих результатів і підвищення якості товарів. Стосовно управління персоналом, то необхідно, щоб продуктивність живої праці, її ефективність (як ми вже відмічали) безперервно зростала. Як базу порівняння в цьому процесі необхідно брати дані свого підприємства, за принципом: «сьогодні краще, ефективніше, ніж вчора».

Основний матеріал досліджень

Як наповнення аналітичного забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень в області персоналу необхідно покласти факторний аналіз. Якраз він і покликаний допомогти одержати управлінському персоналу відповідь на питання КОЛИ, ДЕ, та ЯКІ ЧИННИКИ вплинули на ефективність використання трудових ресурсів підприємства? При цьому слід розрізняти чинники першого та другого роду. До чинників першого роду відносяться безпосередньо сама зміна обсягу виробництва кінцевих результатів і зміна величини трудових ресурсів (і перше, і друге в наших умовах – не рідкість). До чинників другого роду віднесли умови (і відповідальних осіб), що своєю діяльністю вплинули на зміну абсолютних розмірів обсягу виробництва кінцевих результатів і зміну розмірів трудових ресурсів. Очевидно, що чинники другого роду повинен виявити орган системи управління виробництвом (де встановлюється ХТО ВИНЕН і ЩО ТРЕБА РОБИТИ, щоб покращити стан справ, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства?).

В основу факторного аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства поклали відношення:

$$E_{\text{тп}} = I_{\text{тр}} / I_{\text{кр}}, \quad (1)$$

де $I_{\text{тр}}$; $I_{\text{кр}}$ – відповідно індекс трудових ресурсів, індекс кінцевих результатів діяльності підприємства.

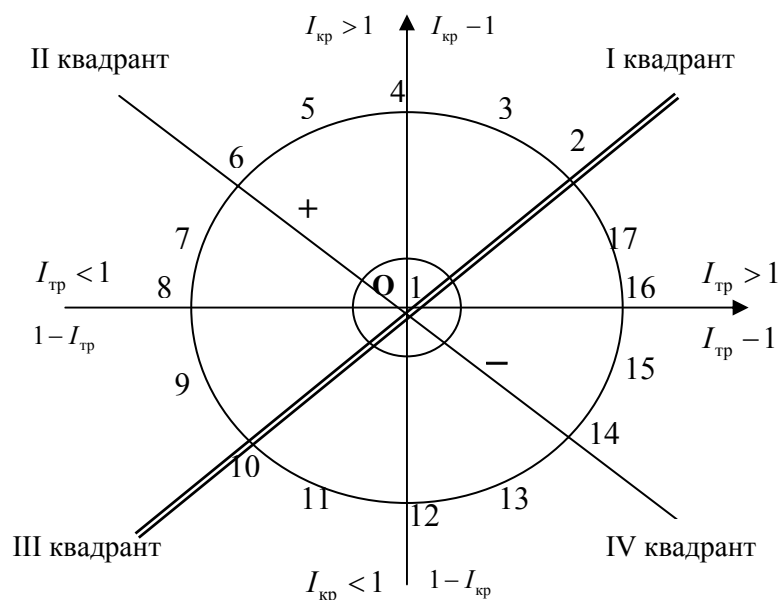


Рис. 1. Діаграма факторного аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Множина результатів відношення (1) формалізували і відобразили у вигляді діаграми (рис.1). На вертикальній осі відклали зміну кінцевих результатів виробництва. Причому вгору від одиниці фіксували зростання обсягів виробництва ($I_{кр} > 1$) і при цьому відклали те, що перевищує «1», а саме ($I_{кр} - 1$); униз від «1» – у випадку зниження обсягів, тобто коли ($I_{кр} < 1$), відклали те, що не достає до «1», а саме ($1 - I_{кр}$). На горизонтальній осі відклали зміну трудових ресурсів підприємства. Причому вправо від одиниці фіксували зростання чисельності трудових ресурсів, тобто випадки, коли ($I_{тр} > 1$), а відклали при цьому ($I_{тр} - 1$). Вліво від одиниці зниження трудових ресурсів (тобто, коли $I_{тр} < 1$), а відклали ($1 - I_{тр}$). Така процедура необхідна для кількісного співставлення різноспрямованих величин. Таким чином, одержали чотири квадранти, які далі лініями рівних значень поділили на дві частини (див. рис. 1).

Таким чином, одержали 17 типів множин точок результатів співвідношення $I_{тр}$ і $I_{кр}$ (1). З них виявилось 7 типів відношення (1), при яких у результаті зміни чисельника і знаменника з часом кожна одиниця кінцевих результатів вироблялася з допомогою менших трудових ресурсів (чим у базовому варіанті). Ця множина точок знаходиться у секторах 3, 5, 7, 9, а також на лініях 1-4, 1-6, 1-8. Тут результати співвідношення (1) інформують користувача про зростання ефективності використання трудових ресурсів у порівнянні з базовим варіантом.

Крім цього, є 9 типів множини результатів відношень між кінцевими результатами виробництва і трудовими ресурсами (1), та одна точка «1», при яких кожна одиниця кінцевих результатів вироблялася з допомогою більших, або з тими ж самими трудовими ресурсами, що і в порівняльному базовому періоді. Це в точці «1», множина точок на лініях 1-10, 1-12, 1-14, 1-16, 1-2, у секторах 11, 13, 15, 17. Тут результати відношення (1) інформують про зниження ефективності використання трудових ресурсів підприємства в порівнянні з базовим варіантом. Слід сказати головне: в 17 типах відношень (1) зібрані абсолютно всі без винятку чинники, які впливають на ефективність використання трудових ресурсів. При цьому контрольний орган визначає центри відповідальності (особи, група осіб) за невірно прийняті в минулому технічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні рішення, та розробляє рекомендації по усуненню чинників, що негативно впливають на економіку використання трудових ресурсів.

Крім того, лінія 2-1-10 є свого роду поділом виробничих чинників ефективного і неефективного впливу на використання трудових ресурсів підприємства.

Всі точки, що знаходяться зліва від лінії, є результатом співвідношення між обсягами виробництва і трудовими ресурсами, що розцінюються позитивно. В усіх цих випадках у результаті змін одиниця кінцевих результатів вироблялася з меншим розміром трудових ресурсів, ніж у базовому періоді.

Всі точки, розташовані справа від цієї лінії розцінюються як негативне явище в ефективності використання трудових ресурсів.

Тобто лінія 2-1-10 є «кордоном» переходу від неефективного використання трудових ресурсів до ефективного. І якщо в результаті аналізу

виявилось, що використання трудових ресурсів неефективне (тобто попадає праворуч від лінії 2-1-10, наприклад, в точку *A*), то для того, щоб ресурси використовувалися ефективно необхідно «прямувати» до лівої частини, перейти «кордон» лінії 2-1-10, і чим далі, тим ефективніше (рис. 2).

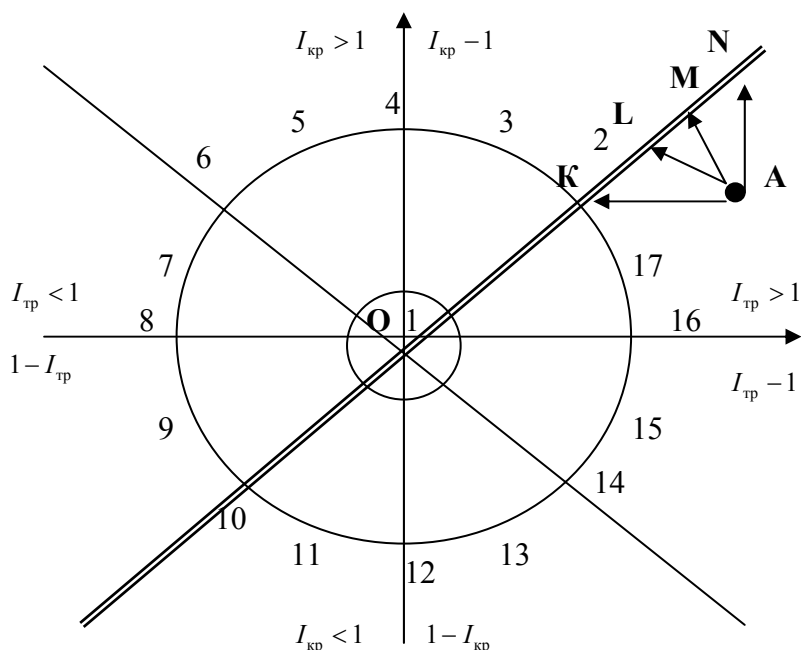


Рис. 2. Інформація про напрямки досягнення ефективного використання трудових ресурсів підприємства

З рис. 2. видно, що трудові ресурси підприємства за аналізований період використовувалися неефективно (точка *A*, співвідношення $I_{кр}$ і $I_{тр}$, знаходиться в 17 зоні). Відрізок *KN* на лінії 2-1-10 – це гама точок, де відбувається перехід від неефективного використання трудових ресурсів до ефективного. Стрілками показано напрямки дій. Причому відрізок *AK* означає ліквідацію зайвих трудових ресурсів при збереженні досягнутого об'єму виробництва, а відрізок *AN* означає, що з зазначеною величиною трудових ресурсів треба виробляти більше продукції. Решта відрізків між ними видають гама альтернативних варіантів дій, які можуть прийняти менеджери персоналу, щоб підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Перспективи застосування

Застосування рекомендованого аналітичного забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень в менеджменті персоналу

дозволить, на думку авторів, провести якісний внутрішній аналіз використання трудових ресурсів і запропонувати гама альтернативних напрямків дій, що приведуть до підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Багрова І. В. Нормування праці. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2002. – 212 с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
4. Маркс К., Энгельс Ф. Соч., т. 23, – с. 286.
5. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні. – К.: Наук. думка, 1998. – 508 с

Надійшла до редколегії 30.11.2004.