

УДК 005.953

В.О. Москаленко,  
канд. екон. наук  
Національний університет  
харчових технологій

## HR-ПОКАЗНИКИ — ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

*Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу. У статті представлені показники, які характеризують стан управління персоналом на підприємстві. Оцінки персоналу є важливим бізнес-процесом відділу з управління людськими ресурсами. Впровадження HR-показників на підприємстві призведе до позитивних зрушень в системі оцінки персоналу.*

**Ключові слова:** персонал, ефективність, показники, оцінка персоналу, системи управління персоналом.

*The effectiveness of the company largely depends on its staff. The article presents the parameters that characterize the state of personnel management in the enterprise. Assessment is an important business process management of human resources. Implementation of HR-performance enterprise to improving the personnel evaluation system.*

**Key words:** staff, efficiency, performance, evaluation of personnel, personnel management system.

В сучасних умовах господарювання велика кількість підприємств приділяє увагу комплексній оцінці ефективності своєї діяльності. Важливою складовою такого роду аудиту є оцінка ефективності управління людським ресурсом підприємства.

Людський ресурс — один з найважливіших і найцінніших активів будь-якого підприємства. З метою оцінки нематеріальних активів компанії проводять регулярний моніторинг показників ефективності в області управління персоналом, який необхідно порівнювати з відповідними показниками на ринку.

**Постановка завдання.** Для оцінки ефективності використання людськими ресурсами та удосконалення управління підприємством в цілому використовуються показники, що дозволяють оцінити основні HR-процеси. Для кваліфікованого менеджера з персоналу HR-показники є одним з найважливіших інструментів ефективності, який дає можливість об'єктивно оцінювати (і/або вимірювати) роботу або існування різноманітних підфункцій, а також співставити отримані показники із встановленими еталонами — бечмарками. Таким чином потрібно сформулювати оптимальний перелік показників з метою покращення системи оцінки персоналу підприємства.

**Результати.** Визначення необхідного набору HR-показників залежить, головним чином, від потреби менеджерів в інформації, що, у свою чергу, визначається корпоративною стратегією й поточною ситуацією в компанії. Оскільки топ-менеджери є «замовниками» потрібної для прийняття рішень інформації, визначати конкретні показники повинні саме вони — у тісному співробітництві з ейчаром і представниками фінансового департаменту. HR-менеджер у цій ситуації виступає в ролі експерта — пояснює переваги та недоліки кожного показника, пропонує альтернативи, роз'яснює ризики. Остаточне рішення щодо затвердження набору показників приймають керівники підприємства [3].

Крім того, розрахунок нових показників — навіть за умови повної автоматизації обліку вимагає певних фінансових витрат та додаткового робочого часу (для великого підприємства, можливо, — і введення додаткової посади в HR-департаменті). Тому до ухвалення рішення про впровадження в компанії HR-показників, менеджерам варто відповісти на наступні питання:

- Навіщо розраховувати додаткові показники?
- Які саме показники розраховувати?

- Як розраховувати?
- Коли розраховувати?
- Із чим (з якими еталонами) порівнювати. розраховані значення?

Щоб одержати позитивний ефект від впровадження HR-показників, потрібно, щоб вони відповідали наступним вимогам:

- мали відношення до бізнесу в цілому (не тільки до HR-функції);
- ґрунтувалися на загальноприйнятих і зрозумілих для менеджерів показниках; склалися як із кількісних, так із якісних показників;
- не тільки фіксували результати, але й виявляли причини та наслідки;
- ранжувались за пріоритетністю;
- відкрито поширювались усередині підприємства;
- дозволяли порівняння з аналогічними показниками інших організацій;
- допомагали менеджерам впливати на поведінку співробітників та спрямовувати їх на необхідні позитивні зміни;

для збору даних використовувались послідовні й зрозумілі методи;

дозволяли зібрати дійсно корисну для прийняття рішень інформацію (якщо стає ясно, що показник «не працює», краще його вчасно виключити, щоб не проводити додаткових розрахунків й аналізу) [1].

В свою чергу, система оцінки персоналу повинна здійснюватись на основі стратегічних цілей компанії (місії) і загальної системи управління (системи менеджменту), яка включає організацію праці й формування корпоративної культури.

Оцінювані параметри в системі оцінки персоналу визначаються та поєднуються з показниками, які характеризують діяльність підприємства. Це можуть бути [2, 5]:

цільові показники (досягнення цілей у поставлений термін, якість виконаної роботи; об'єктивні показники розвитку (обсяг продажів, валовий прибуток, рентабельність, зростання клієнтської бази, обсяги випуску продукції); відносні показники (ефективність планування, рівень задоволеності роботою, підвищення професійної компетентності персоналу); порівняльні показники (збільшення частки ринку, штату співробітників, обсягу інвестицій, зниження витратної частини за рахунок ефективної взаємодії між підрозділами).

Інноваційність даного процесу оцінки кадрового потенціалу полягає в тому, що паралельно з оцінкою йде розвиток персоналу.

Перелік показників, які найчастіше застосовуються, наведений у таблиці.

*Таблиця. Перелік показників оцінки персоналу*

Напрямок	Назва показника	Особливості застосування
Організаційна ефективність	Виручка на одного штатного працівника	Демонструє величину виручки на одного штатного працівника, дозволяючи при цьому в динаміці оцінити питомий екстенсивне зростання підприємства
	Показник прибутку від інвестування в людський капітал	Зазначає ефективність коштів, вкладених в персонал
	Відсоток ТОП-менеджерів від загальної кількості співробітників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури
	Норма управління	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури (недопустимо відношення 1:1)
	Відсоток робітників від загальної кількості співробітників	Використовується для аналізу ефективності організаційної структури з урахуванням галузевої специфіки

Напрямок	Назва показника	Особливості застосування
Преміювання та пільги	Середня сума винагород на одного співробітника	Демонструє середнє значення винагород на одного співробітника в рік
	Відношення найбільш високого рівня оплати праці до більш низького	Вказує на величину диференціації в системі оплати праці підприємства
	Відношення пільг до премій	Демонструє частку затрат на пільги в затратах на загальну суму винагород (премій)
Ефективність рекрутингу та адаптації персоналу	Відсоток внутрішнього найму до загальної кількості найманих працівників	Вказує, яку частку вакансій підприємство закриває за рахунок своїх працівників (рівень розвитку кадрового резерву)
	Вартість зовнішнього найму одного співробітника	Демонструє динаміку вартості зовнішнього найму
	Відношення бюджету на рекрутинг до виручки підприємства	Демонструє, яка частка виручки підприємства складає рекрутинг
	Середня кількість кандидатів на одну посаду	Свідчить про масштаб обрання кандидатів при наявності вакансії (може відрізнятись в залежності від посади)
Навчання та розвиток персоналу	Відсоток співробітників, які пройшли навчання в звітному періоді до загальної кількості працівників, які пройшли навчання	Демонструє відсоток співробітників які пройшли навчання у звітному періоді
	Відсоток затрат на тренінги від загального HR-бюджету	Демонструє частку затрат на навчання в загальному бюджеті з персоналу
	Відсоток тренінгів, доступних в on-line режимі до загальної кількості навчальних програм	Свідчить про доступність, економічність та гнучкість існуючих навчальних програм

Протягом останніх років інтерес підприємств України до використання HR-показників стійко зростає (особливо помітно в період 2008—2009 років). За даними дослідження Ernst & Young, в умовах кризи багато компаній почали впроваджувати програми оптимізації й реструктуризації. Для прийняття важливих рішень керівництву не вистачало надійної інформації, тому пріоритетним завданням HR-менеджерів стала оцінка ефективності діяльності персоналу. Запит на об'єктивні дані з боку топ-менеджерів викликав підвищений інтерес ейчарів до формалізованих інструментів оцінки, у тому числі й до HR-показників.

**Висновки.** Успішність застосування HR-показників багато в чому залежить від послідовності їх розрахунків й правильності вибору показників для порівняння. Як правило, для цього використовуються:

- середні показники по галузі;
- показники підприємств — основних конкурентів (порівнянних за розміром, етапами розвитку та ін.);
- внутрикorporативні показники — HR-показники інших підрозділів;
- власні дані попередніх періодів.

Впровадження HR-показників на підприємстві удосконалив такі напрями діяльності ейчарів як: преміювання та пільги, рекрутинг та адаптацію персоналу; навчання та розвиток персоналу взагалі та організаційну ефективність зокрема.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность* / Беккер И.Б., Хьюзлид М.А., Ульрих Д.; пер. с англ. Н.Ю. Скачек. — М.: Вильямс, 2007. — 304 с.

2. *Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации* / под ред. А.Л. Гапоненка, Т.М. Орловой. — М.: Социальные отношения, 2003. — 177 с.

3. *Пфеффер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте люди* / Джеффри Пфеффер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского]. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.

4. *Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации* / Дейв Ульрих; [пер. с англ. и ред. Е.Э. Залуцкой]. — М.: «ООО И.Д. Вильямс», 2007. — 304 с.

5. *Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала* / Фитц-енц Як; [пер. с англ. М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова]. — М.: Вершина, 2009. — 319 с.

Москаленко В.О. — gumarenco.81@mail.ru

*Надійшла до редколегії 15.04.2010р.*

*Стаття рекомендована до друку  
д-ром екон. наук, Федуловою І.В.*