

УДК 65.014.1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Бутенко І.А., Курносова А.В.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом та можливість їх застосування кадровими службами вітчизняних підприємств. Виділено показники діяльності служби управління персоналом функціонального та стратегічного рівня і запропоновано підхід до класифікації та відбору ключових показників ефективності управління персоналом підприємства.

Постановка проблеми, її зв'язок з науковими та практичними завданнями.

Виконання вимог міжнародних стандартів якості на вітчизняних промислових підприємствах неможливо без формування суттєво нового рівня кадрового менеджменту. При цьому, з огляду на специфічні кризові умови ринкової економіки в Україні, виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом. Як нам відомо, управління персоналом – це багатогранний і складний процес, що носить системний характер і тому припускає комплексне вирішення кадрових проблем, впровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи. Величезну значимість для кожного підприємства має розробка адекватної методики оцінки, що дозволить виявити слабкі позиції в області управління персоналом і дати рекомендації з підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна наукова література пропонує ряд теоретико-методологічних підходів до проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Серед дослідників, що приділяли увагу цій проблемі варто виділити таких авторів, як Б.І. Беккер, Р.У. Биттию, А.П. Долгих, Дж.М. Іванцевич, Л.В. Карташова, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, Д.Ульрих, Д. Філіпс, Я. Фитценц, М.А. Хьюзлід, та ін. У світовій практиці процедури оцінювання кадрового менеджменту почали застосовувати в 1970-і роки, популярними вони стали до кінця 1990-х. Розмаїття підходів до прийняття рішень у системі управління персоналом обумовлює необхідність системи

показників, що відбиває різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я тощо), вимірювання яких у ході управління має бути здійснене при мінімумі витрат [1, с. 182]. Однак й дотепер подібні методи викликають багато суперечок, як у теоретиків, так й у практиків бізнесу. Загальноприйнятої методики визначення ефективності відділів з управління персоналом (HR-служб) поки не розроблено.

Цілі статті (постановка завдання). З метою вирішення проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства нами поставлено наступні завдання:

- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства, розглянути можливість їх застосування кадровими службами вітчизняних підприємств;
- виділити аспекти ефективності реалізації заходів щодо управління персоналом підприємства;
- розглянути показники діяльності служби управління персоналом функціонального та стратегічного рівня;
- запропонувати підхід до класифікації та відбору ключових показників ефективності служби управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Відомі теоретики в області персонального менеджменту Дж.М. Іванцевіч й А.А. Лобанов визначають оцінку ефективності управління персоналом як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [2, с. 274].

В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів (P_D) і витрачених на це ресурсів (S).

$$E = f(S, P_D) \quad (1)$$

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів:

- економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства);
- функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування системи управління персоналом);
- соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна

ціннісної структури тощо).

На нашу думку, аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці.

У закордонній практиці поширення одержали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін.

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Достоїнства даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінга показники діяльності HR-служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що на Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проекті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії.

Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що отримує компанія на кожен рубль інвестицій, вкладених у персонал. Виділяються наступні різновиди методу:

1. «Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{R-I}{I \cdot 100\%}, \quad (2)$$

де **ROI** – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

2. Методика Д. Філіпса [3] складається з наступних показників:

– оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);

– показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації);

- показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);
- показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);
- показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці).

3. Методика Я. Фітц-енца [4]. Результативність служби персоналу визначається через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за наступною формулою:

$$HCROI = \frac{R - I - (O + L)}{(O + L)}, \quad (3)$$

де **HCROI** – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

O – оплата праці;

L – пільги й компенсації

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витрат на співробітників служба персоналу може впливати на величину даного коефіцієнта.

Оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ).

У методиці Д. Ульріха [5] пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

1) Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються.

2) Показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу, з усіма недоліками, що має ця методика.

3) Витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI.

4) Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5) «Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх думає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях.

HR метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [6].

У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

- загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії;
- показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання – метрики HR-ефективності;
- метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/ підрозділів;
- метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Списки показників управління персоналом почав розробляти Я. Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони стосувалися тільки до процесів (функціям) управління персоналом. Ці показники, приклад яких представлений у табл. 1, знаходять сьогодні широке застосування в багатьох компаніях, де система управління персоналом будується за функціональним принципом.

Таблиця 1

Деякі показники діяльності служби персоналу по основних функціях

Функції	Показники
Управління витратами на персонал	Загальний ліміт витрат на персонал і бюджети постатейно
	ФОП у структурі собівартості
	Витрати за найом персоналу
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни
	Розмір мінімального сукупного доходу працівника (у відношенні до прожиткового мінімуму, споживчого кошику й середньої зарплати по регіону)
	Інтегральний показник задоволеності персоналу працею
	Інтегральний показник лояльності
	Рівень знань про компанію
Добір і навчання	Відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії

	Середній термін заповнення вакансій
	Наявність профілів компетенцій на посаді
	Наявність корпоративної моделі компетенцій
Оцінка персоналу	Наявність положення про оцінку і його виконання
	Рівень оцінки топ-менеджерів
Розвиток персоналу	Наявність і виконання програми розвитку персоналу
Кадровий резерв	Відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу

Надалі дана методика розвивалася у бік вимірювання ефективності служб персоналу як на стратегічному, так і на функціональному рівнях. У таблицях 2-3 наведені дані зі звіту Інституту Саратоги про найпоширеніших в 2004 р. у міжнародних компаніях показників управління персоналом (HR-metrics).

Таблиця 2

Деякі показники управління персоналом функціонального рівня

Показники	Формула розрахунку
Вартість добору персоналу (Cost per Hire)	$CPH = \text{Реклама} + \text{PR-заходи} + \text{Рекрутингові й ін. агентства} + \text{Робота з вузами} + \text{Оплата приїзду кандидатів} + \text{Оплата рекомендацій співробітників} / \text{Кількість закритих вакансій}$
Час закриття вакансій по категоріях (Time to Fill)	$TTF = \text{кількість днів} / \text{Кількість закритих вакансій}$
Плинність кадрів (Turnover Rate)	$TR = \text{Кількість звільнених за період} / \text{Середньооблікова}$
ФОП в обороті компанії (Total Earnings in Revenue)	$TER = \text{ФОП} / \text{Оборот}$

Таблиця 3

Деякі показники управління персоналом стратегічного рівня

Показники	Формула розрахунку
Оборот на одного співробітника (Revenue per Employee)	$RPE = \text{Оборот} / \text{Чисельність персоналу}$
Додана вартість на людський капітал (Human Capital Value Added)	$HCVA = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Чисельність персоналу}$
Повернення на інвестиції в людський капітал (Human Capital Return on Investment)	$HCROI = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати й Премії}) / \text{Зарплати й премії}$

Загальні витрати на персонал (Employee cost factors)	ECF = Загальні витрати на персонал/Оборот
---------------------------------------------------------	----------------------------------------------

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному – відбивають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу (у табл. 2 два показники відносяться до вимірювання ефективності добору). Виділення саме їх у якості найважливіших для багатьох організацій свідчить про складну ситуацію на ринку праці із залученням висококваліфікованих фахівців.

Система ключових показників ефективності (КПЕ) служби персоналу використовується для оцінки ефективності як самої функції управління людським ресурсом, так і фахівців відділу. Ця система припускає наявність кадрової стратегії й «дерева цілей». Саме на основі завдань співробітників, як правило, і формується перелік ключових показників. Далі, кожен працівник служби персоналу разом з керівником складає особистий оцінний лист, що включає набір КПЕ, їх вага й планові значення. За результатами досягнення показників проводиться (щомісяця або щокварталу) оцінка фахівця, визначається розмір змінної частини оплати праці.

У закордонній і вітчизняній літературі в цілому наведені порядку 500 показників оцінки діяльності HR-служб. Їх класифікація наведена на рис. 1.



Рис. 1. Класифікація показників ефективності служби управління персоналом.

Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять конкретного підприємства.

Висновки і перспективи подальших розвідок

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки.

Тому для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів – стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили.

Процедура оцінки допомагає менеджерам виявити й скорегувати слабкі місця в управлінні персоналом, а також сфокусувати HR-персонал на вирішенні насущних проблем. Вимірювання віддачі від інвестицій в HR-службу дозволяє оцінити тенденції й в управлінні всього підприємства. Тому, незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи співробітників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

Література

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 256 с.
2. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления : основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 2004. – 484 с
3. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. – P.31–35. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf>

4. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.

5. Беккер Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента : люди, стратегия и производительность / Б.И. Беккер, М.А. Хьюзлид, Д. Ульрих / Пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304 с.

6. Долгих А.П. «HR-метрики» / А.П. Долгих [Электронный ресурс]- Режим доступа : <http://hrm.ru/hr-metriki>

7. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт ; пер. с англ. / Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

8. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/08.shtml>

Abstract

Butenko I.A., Kurnosova A.V.

Methodical Approaches to assess the effectiveness of the enterprise's personnel management system

This article examines the methodical approaches to assessing the effectiveness of the management staff and the opportunity to use it in the activity of personnel services domestic enterprises. Indicators of activity of HR service at the functional and strategic level was allocated. The approach to classification and selection the key performance indicators of personnel management was proposed.