

1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.08

МЕТОД ОЦІНКИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА: НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

Гельман В.М., к.е.н., доцент

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

smsvell@yandex.ua

Величезну значимість для кожного підприємства має розробка адекватної методики оцінки, що дозволить виявити слабкі позиції в галузі управління персоналом і дати рекомендації з підвищення ефективності в цій сфері. Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок економічного, функціонального та соціального ефектів. Врахування таких ефектів є важливим при виборі методів для аналізу системи управління кадровим ресурсом підприємства. Подано найпоширеніші та сучасні методи аналізу та оцінки системи управління кадровим ресурсом підприємства: експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, оцінка інвестицій у людський ресурс, система ключових показників ефективності (КПЕ). КПЕ відображають ефективність діяльності підприємства або його структурного підрозділу, виступають потужним інструментом управління кадровим ресурсом підприємства. КПЕ визначаються залежно від типу підприємства, розміру, спеціалізації та іншим критеріям. Серед найчастіше використовуваних КПЕ: додана вартість людського капіталу (НСВА), дохід на одного співробітника (RPE), індекс задоволеності персоналу, рівень залученості персоналу, показник лояльності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, середній стаж безперервної роботи, фактор абсентеїзму Бредфорда, оцінка повного циклу зворотного зв'язку, коефіцієнт конкурентоспроможності зарплат, час закриття вакансії, окупність інвестицій у персонал тощо. У процесі здійснення вибору таких показників можна використовувати функцію S.M.A.R.T. Для підвищення ефективності прийняття рішень у сфері управління кадровим ресурсом розраховуються індекси КПЕ. Такий підхід дозволяє порівнювати результати роботи за різними показниками і розраховувати загальний коефіцієнт результативності.

Ключові слова: підприємство, підрозділ, працівник, методи аналізу та оцінки системи управління кадровим ресурсом, ключові показники ефективності, критерії ключових показників ефективності.

KEY PERFORMANCE INDICATORS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: SCIENTIFIC-METHODICAL BASES

Helman V.M., PhD in Economics, Associate Professor

Zaporizhzhia National University
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66

The use of an adequate assessment methodology is of great importance for each company and finds weak positions in the field of personnel management, as well as provides recommendations for improving efficiency in this area. The effectiveness of the implementation of measures for personnel management is multifaceted and depends on the relationship of economic, functional and social effects. Taking into account these effects is very important for the choice of methods of analysis of the human resource management system of the enterprise. Common and modern methods of analysis and evaluation of the personnel resource management system of the enterprise are presented, namely: expert evaluation, benchmarking method, methods of D. Phillips and D. Ulrich, HR-metrics, evaluation of investments in human resources of the enterprise, the system of key performance indicators (KPIs). KPIs reflect the efficiency of the enterprise or its structural unit, and act as a powerful tool for human resource management of the enterprise. KPIs are determined based on the type of enterprise, size, specialization, and other criteria. The most frequently used KPIs is value added human capital (HCVA), revenue per employee (RPE), the index of staff satisfaction, level of employee engagement, increased employee loyalty, turnover rate, average work experience of continuous work, the factor of absenteeism Bradford, assessment of the full feedback loop, factor of competitiveness of remuneration, the time of the vacancy, the return on investment in staff. In the selection of these indicators is recommended function S. M. A. R. T. Managers calculate KPI indices to improve the efficiency of decision-making in

the field of human resource management. This approach compares the performance of the various indicators and considers the overall performance factor.

Key words: enterprise, structural unit, employee, methods of analysis and evaluation of human resource management system, key performance indicators, criteria of key performance indicators.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Виконання вимог міжнародних стандартів якості на вітчизняних промислових підприємствах неможливе 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 кадровим ресурсом підприємств. Величезну значимість для кожного підприємства має розробка адекватної методики оцінки, що дозволить виявити слабкі позиції в галузі управління персоналом і надати рекомендації з підвищення ефективності його діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження нових підходів у менеджменті, одним із яких є застосування системи ключових показників ефективності, розглядаються в наукових дослідженнях вчених Р. Каплан, Д. Нортон [1], Д. Лозовицького [2], Д. Парментера [3], У. Еккерсона [4] та ін. На думку авторів, для вирішення системних проблем сучасних підприємств, «ключові показники ефективності» в сфері управління кадровим ресурсом підприємства – один із передових інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни та потребує вивчення щодо ефективного застосування в менеджменті персоналу вітчизняними підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Мета статті полягає в узагальненні та визначенні теоретико-методичних засад оцінки роботи підприємства, його підрозділів та працівників на основі застосування HR-ключових показників ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для аналізу та оцінки системи управління кадровим ресурсом і її впливу на ефективність діяльності підприємства використовуються такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ, система ключових показників ефективності (КПЕ) та ін.

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і становить взаємозв'язок кількох ефектів: економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрових політик на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства); функціонального (пов'язаний із ростом ефективності функціонування системи управління кадровим ресурсом); соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо) [5, с. 67-68].

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 (HR-benchmarking) показники в галузі управління персоналом порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. Він однаково включає в себе два процеси: оцінювання й порівняння. Дані для порівняння можна взяти у консалтингових компаній, які проводять конфіденційні дослідження, запитують на підприємствах та в організаціях-учасниках такого проекту необхідні якісні та кількісні показники, обробляють дані і надають узагальнену статистику по галузі. В Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат.

Методика Джека Філіпса дозволяє розрахувати повернення інвестицій в службу персоналу і включає: оцінку інвестицій в службу персоналу, розрахунок показника відсутності на робочому місці, розрахунок показника задоволеності, визначення критерію, що визначає єдність і згоду в організації через статистичні дані показників праці.

HR-метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом взагалі [6]. У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик: загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які є в 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. Основною метою аналітики є підтримка та покращення прийняття рішень.

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

Розрахунок повернення інвестицій у персонал (ROI on Human Capital) – це метод оцінки персоналу, який дозволяє обчислити, скільки приносить кожна гривня, вкладена в конкретний захід з управління персоналом. Завдяки цьому методу можна підрахувати окупність витрат на будь-який проект служби персоналу, наявність доходу (у такому випадку під доходом розуміють зокрема ті кошти, які вдалося заощадити).

Методика Д. Ульріха складається з п'яти способів вимірювання ефективності HR-служби: показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати; показники швидкості бізнес-процесів (різновид бенчмаркінгу); витрати при проведенні спеціальних програм з ініціатив з управління персоналом та розмір доходів, отриманих у результаті таких практик та заходів (аналог ROI); навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі; оцінка організаційних можливостей (модифікація бенчмаркінгу).

КПЕ (KPI, Key performance indicators) – ключові показники ефективності, які застосовують для оцінки роботи як усієї організації, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників. Виходить, що HR ключові показники ефективності виступають потужним інструментом для управління людськими ресурсами підприємства. Існує понад 100 показників, серед найчастіше використовуваних: додана вартість людського капіталу (HCVA), дохід на одного співробітника (RPE), індекс задоволеності персоналу, рівень залученості персоналу, показник лояльності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, середній стаж безперервної роботи, фактор абсентеїзму Бредфорда, оцінка повного циклу зворотного зв'язку, коефіцієнт конкурентоспроможності зарплат, час закриття вакансії, окупність інвестицій у персонал тощо.

КПЕ, перераховані вище, не обов'язково є основоположними для будь-якого підприємства. Вони визначаються залежно від типу підприємства, розміру, спеціалізації та інших критеріїв. Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять для конкретного підприємства. Щоб система КПЕ була ефективною, необхідно розробити показники ефективності, які кількісно легко вимірні; прив'язані до корпоративних стратегічних цілей, ключових бізнес-процесів і проектів розвитку підприємства; мають формулу розрахунку, зрозумілу для працівників; враховують зону відповідальності працівника й гарантують, що саме своєю працею він управляє процесом реалізації плану робіт, зовнішні фактори не заважають і не допомагають досягти виконання показників; розраховуються на підставі таких критеріїв оцінок і норм, які є досяжними для працівника, при цьому досягнення мети повинно бути пов'язане з докладанням значних зусиль. Водночас ймовірність її досягнення повинна бути не меншою ніж 70-80 відсотків; враховують весь набір функціональних обов'язків співробітника; розраховуються на підставі

таких критеріїв оцінки і норм, на які співробітник може впливати протягом всього часу своєї роботи; фокусують увагу й зусилля працівника на досягненні визначеної низки пріоритетних завдань; збалансовані показників; виступають базою для аналізу діяльності працівника і підприємства взагалі [7]. У процесі здійснення вибору таких показників можна використовувати функцію S.M.A.R.T., яка є способом визначення критеріїв ефективності КПЕ. Тобто ціль повинна бути: Specific – конкретною; Measurable – вимірюваною; Achievable – досяжною; Realistic – реалістичною; Time bounded – обмеженою в часі. [8].

Також важливо при розробці системи КПЕ враховувати, що вартість вимірювання показника не повинна перевищувати ефекту від використання цього показника, а також що набір показників ефективності для кожного працівника (підрозділу) повинен мати їх мінімальну необхідну кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом.

Для підвищення ефективності прийняття рішень в сфері управління кадровим ресурсом розраховуються індекси КПЕ. Індекс показує у відсотках ступінь виконання або перевиконання норми. Мета індексів – перевести значення КРЕ, які вимірюються в різних шкалах і одиницях, в єдину метричну шкалу (у відсотки). Якщо індекс КРІ вищий ніж 100 відсотків, норму (план) за цим показником перевиконано. Якщо індекс КРЕ нижче 100 відсотків, норма не виконана. Можна встановлювати для кожного підприємства допустиме критичне значення індексу КРЕ, наприклад, 80 відсотків. Такий підхід дозволяє порівнювати результати роботи за різними показниками і розраховувати загальний коефіцієнт результативності.

Звичайно, можна константувати як плюси, так і мінуси КПП. Наприклад, розробивши систему оплати праці на основі показників ефективності, до плюсів системи КПЕ можна віднести таке: розмір змінної частини оплати праці працівника безпосередньо залежить від виконання його персональних КПЕ; за кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи; працівник бачить свій внесок у досягнення спільної мети підприємства. До мінусів системи КПЕ відносять такі факти: через занадто велику кількість КПЕ (понад п'ять) у загальній сумі змінної частини частка кожного з них мала; занадто велика вага одного з показників призводить до перехилів у роботі; реально недосяжні КПЕ демотивують працівників [7].

ВИСНОВКИ

Слід зазначити, що всі наведені методики мають обмеження, які утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, визначення оптимальної кількості й ваги ключових показників, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки. Розробивши, наприклад, систему оплати праці на основі показників ефективності, підприємство отримує сильний інструмент матеріального стимулювання працівників, який дозволяє чітко поставити перед працівником цілі його діяльності і прив'язати результати його роботи до заробітної плати.

Незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й подальшої оптимізації роботи працівників HR-підрозділів може виявитися значно вищим ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

Застосування системи ключових показників і вивчення їхньої специфіки стосовно діяльності підприємств у розрізі галузей України не досить розроблений напрямок як у теоретичному, так і в практичному плані, що обумовлює перспективи подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Москва: Олимп Бизнес, 2003. 342 с.
2. Лозовицький Д. Збалансована система ключових показників та облік витрат за ланцюгом створення вартості у підприємствах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2009. № 1. С.160-168.

3. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Москва:Олимп-Бизнес, 2008. 174 с.
4. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 258 с.
5. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. № 60 (1). С. 66-74.
6. Mayhew R. Examples of HR Metrics. URL: <https://smallbusiness.chron.com/examples-hr-metrics-10873.html/>
7. Варфоломеева И. Как разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI). URL: <http://vip.1kadry.ru/#/document/130/5048>
8. Ultimate Guide to Key Performance Indicators in HR. URL: <https://www.kpi.com/blog/tag/hr/>

УДК 005.334:336

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ХЕДЖУВАННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Захарова О.Л., аспірант

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

Функціонування підприємства в умовах ринкової економіки обов'язково пов'язане з ризиком, який спричиняється як невизначеністю майбутніх умов праці, так і можливими помилковими рішеннями, прийнятими керівництвом підприємства. Питання, пов'язані з ризиком у діяльності підприємства-експортера, цікавлять як його працівників, так і його акціонерів, інвесторів, кредиторів, постачальників і споживачів. У зв'язку з цим необхідний аналіз можливих ризикових ситуацій, заходів щодо зменшення і компенсації збитку. На жаль, у практиці українських підприємств такий вид страхування ризиків, як хеджування, поширений досить слабо. Стаття присвячена основним проблемам впровадження хеджування як інструменту управління валютними ризиками на українських підприємствах. Автор здійснив аналіз застосування цього інструменту в Україні і виявив, що сільськогосподарські підприємства-експортери його не використовують. Визначено, що це зумовлено рядом об'єктивних та суб'єктивних причин. Розглянуто основні види валютних ризиків, інструменти управління ними та запропоновано використання відповідних методів для українських аграрних виробників.
Ключові слова: хеджування, валютні ризики, управління, зовнішньоекономічна діяльність, українські підприємства.

THE PROBLEMS OF HEDGING IMPLEMENTATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Zakharova O.L., graduate student

*Zaporizhzhia National Technical University
Ukraine, 69061, Zaporizhzhia, Zhukovsky str., 66*

Operation of an enterprise in a market economy is inevitably linked to the risk of both uncertainty about future working conditions and possible mistaken decisions taken by the management of the enterprise. Issues related to the risk in the activity of the exporter are of interest to both its employees and its shareholders, investors, lenders, suppliers and consumers. In this regard, an analysis of possible risk situations, measures to reduce and compensate for damage. Unfortunately, in the practice of Ukrainian enterprises, such a kind of risk insurance, as hedging, is distributed rather weakly. The article is devoted to the main problems of implementation of hedging as an instrument of currency risk management at Ukrainian enterprises. The author analyzed the use of this tool in Ukraine and found that it is not used by agricultural exporters. It is determined that this is due to a number of objective and subjective reasons. The main types of currency risks, management tools of their are considered, and the use of appropriate methods for Ukrainian agrarian producers is proposed.

Key words: hedging, currency risks, management, foreign economic activity, Ukrainian enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Коливання на світовому валютному ринку створюють невизначеність і можуть становити значний ризик для підприємств, яким необхідно в майбутньому здійснювати та отримувати міжнародні платежі. Це, зокрема, може бути продаж чи придбання сільськогосподарської продукції.