

Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ HR-МЕТРИК ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

Анотація. Розглянуто необхідність оцінки ефективності діяльності кадрової служби на основі використання HR-метрик, які дозволяють діагностувати її стан за якісними і кількісними показниками. Визначено ключові параметри застосування даного методу оцінки ефективності.

Аннотация. Рассмотрена необходимость оценки эффективности деятельности кадровой службы на основании использования HR-метрик, которые позволяют диагностировать ее состояние по качественным и количественным показателям. Определены ключевые параметры применения данного метода оценки эффективности.

Annotation. The need for an assessment of the efficiency of the personnel department activity on the basis of HR metrics which allow to diagnose its condition by quality and quantity indices is considered. Key parameters of application of this efficiency assessment method are determined.

Ключові слова: ефективність, кадрова служба, HR-метрики, оцінка ефективності діяльності кадрової служби.

Персонал є однією з головних продуктивних сил у процесі досягнення конкурентоспроможності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи організації, адже саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Персонал організації та його кадровий потенціал є одним із найважливіших стратегічних ресурсів, який потребує ефективного управління та забезпечує значні резерви підвищення ефективності їх застосування. Для раціонального використання даного ресурсу необхідна високоефективна система управління. Щоб менеджмент персоналу в організації приносив бажані результати, необхідно створювати підрозділи управління – кадрові служби, які організовують роботу персоналу, забезпечують організацію персоналом необхідної якості та кількості в необхідний час.

Для виходу з економічної кризи і забезпечення конкурентоспроможності необхідно контролювати діяльність усіх структурних підрозділів організації, в тому числі й кадрової служби. Значною мірою контроль діяльності здійснюється шляхом оцінки результатів роботи підрозділу за певний період. Найпоширеніші методики оцінки ефективності діяльності кадрової служби, серед яких оцінка за кінцевими результатами, оцінка економії витрат та оцінка ефективності використання коштів, в Україні не передбачають використання якісних показників. Тому актуальним є запозичення зарубіжного досвіду використання HR-метрик, особливістю яких є відображення якісних показників у кількісному вимірі.

В останні десятиліття особливо гострим перед науковцями постало питання щодо оцінки ефективності діяльності кадрової служби. Дослідженню даної проблеми присвячені праці вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема: Весніна В. Р., Гавкалової Н. Л., Грішньої О. А., Криворучко О. М., Каплана Р. С., Крушельницької О. В., Назарової Г. В., Нортон Д. П. та ін. [1 – 7]. Ці автори розглядали питання ефективності діяльності кадрової служби в різних аспектах, але все ж не було досягнуто єдиного рішення з приводу найбільш універсального методу оцінки діяльності кадрової служби.

Унаслідок складності й багатоаспектності проблеми визначення ефективності роботи кадрової служби в сучасних умовах існують невирішені питання стосовно використання різних методик оцінки ефективності її роботи.

Метою дослідження є аналіз існуючих проблем щодо оцінки ефективності діяльності кадрової служби та обґрунтування необхідності використання для цього HR-метрик.

Управління персоналом як багатогранний і складний процес, має специфічні властивості і закономірності та повинний мати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [3]. У свою чергу кадрова служба повинна задовольняти попит підприємства на працівників в якісному і кількісному відношенні, а також здійснювати оформлення документації щодо особового складу: трудові книжки, особові картки, накази про рух, надання відпусток та ін. Вона повинна бути координатором усієї роботи з персоналом.

Зважаючи на передову роль персоналу в досягненні цілей організації, необхідно приділяти значну увагу регулюванню діяльності кадрової служби, яка повною мірою контролює всі процеси в організації, пов'язані з персоналом. Регулювання діяльності кадрової служби є нагальною необхідністю, адже від якості її роботи залежить ефективність використання персоналу та доцільність понесених затрат на набір, відбір, найм, адаптацію, навчання, оплату праці, підвищення кваліфікації тощо. Здійснювати регулювання та контроль діяльності кадрової служби можна за результатами оцінки ефективності її діяльності. Оцінка діяльності кадрової служби надає можливість не лише визначити ефективність кінцевих результатів, але й виявити проблеми та недоліки. Найчастіше в

необхідних для ефективної реалізації кадрової політики та співвіднесення їх з отриманими результатами, тобто економічним ефектом.

Результати діяльності кадрової служби представлені множиною показників, які не є систематизованими і не відображають повною мірою ефект від роботи, а також характеризуються значною кількістю показників, які не мають кількісного вираження та відображають якість її роботи. Оцінка ефективності діяльності виявляється досить складною. Щоб сформулювати висновки щодо ефективності роботи кадрової служби шляхом оцінки результатів діяльності необхідно виокремити показники, які найбільшою мірою відображають результат. Для цього необхідно визначити репрезентативну вибірку параметрів оцінки ефективності. Це можна здійснити при використанні HR-метрик, які дозволяють систематизувати всі показники, перевести їх в числовий еквівалент та оцінити ефективність роботи кадрової служби, виявити реальний стан справ та ті аспекти, які потребують найбільшої уваги.

HR-метрики – показники, що дозволяють оцінити або виміряти управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [8]. Метрики виконують роль одного з найважливіших інструментів оцінки ефективності, який дозволяє оцінювати роботу певних функцій кадрової служби, а також зіставляти отримані показники оцінки з обраними еталонами чи нормативами. Вони вимірюють плінність кадрів, вартість підбору нових співробітників, успішність проходження випробувального терміну кандидатами на певну посаду, а також ефективність компенсаційних програм у підвищенні результативності роботи персоналу організації. У результаті використання HR-метрик менеджери отримують дані, якими вони можуть оперувати під час прийняття управлінських рішень.

Використання HR-метрик для оцінки ефективності управлінських процесів розглядалося багатьма закордонними авторами. Так, наприклад, на думку Д. Парментера, ключові показники ефективності замінюють собою підсумкові параметри, якими зазвичай характеризують діяльність організації помісячно або поквартально. С. Каплан і Д. Нортон рекомендували використовувати не більше 20 ключових показників ефективності, Д. Хоуп і Р. Фрейзер – не більше 10 [5]. У такому випадку організація повинна визначити, які показники є "ключовими", виходячи з власних стратегічних цілей. Аналізуючи їх праці, було визначено, що HR-метрики повинні бути безпосередньо пов'язаними з бізнес-завданнями організації.

Успішність використання HR-метрик залежить від послідовності їх виміру і правильності вибору показників для порівняння. Різні показники дозволяють інтерпретувати результати з декількох точок зору. Так, порівняння з показниками попередніх періодів відображає динаміку змін, які допомагають точніше визначити напрям подальшого розвитку. Ключовими вимогами до вибраних метрик є зв'язок зі стратегією організації, важливість і необхідність кожної окремої метрики, здатність системи оцінити ефективність кадрової служби, а також вплив метрик на вдосконалення процесів управління персоналом.

HR-метрики, що найбільш широко використовуються для оцінки діяльності кадрової служби, зазвичай, призначені для оцінки ставлення персоналу (до адміністрації, роботи та різних аспектів ділової діяльності), плінності кадрів, рівня кваліфікації кадрів, а також вартості послуг аутсорсингу, діяльності центрів обслуговування, числа операцій, проведених кадровою службою, процесу укомплектування штатів, упровадження та ефективності програм підготовки кадрів, різних видів просування по службі [8].

Кожна метрика містить 2 – 5 індикаторів ефективності. Наприклад, метрика "Ставлення персоналу" включає такі індикатори: задоволеність роботою, а саме відсоток працівників, задоволених своєю роботою, задоволеність менеджером – відсоток працівників, задоволених своїм менеджером. Для оцінки ефективності діяльності кадрової служби необхідно використовувати такі метрики, як "Плінність кадрів", "Рекрутинг", "Ставлення персоналу", "Утримання персоналу", "Навчання та розвиток".

Управління персоналом є важливою структурною одиницею в системі загального менеджменту організації. Ефективність використання персоналу всіх внутрішньоорганізаційних підрозділів організації прямо залежить від побудови системи управління персоналом та роботи кадрової служби. Кадрова служба як управляюча ланка, повинна своєчасно і в повному обсязі задовольняти потреби організації в персоналі відповідної якості та кількості. Проведення періодичного оцінювання ефективності діяльності кадрової служби забезпечує перевірку ефективності використання персоналу та діяльності організації в цілому.

Найпростіший метод реалізації оцінки – метод використання HR-метрик, який потребує незначних матеріальних затрат і робочого часу. Цей метод оцінки ефективності кадрової служби дає комплексну оцінку, але потребує визначення ключових параметрів, за якими буде проводитись оцінка та точності при реалізації. Використання HR-метрик надає можливість визначати показники кінцевих результатів, які на думку експертів найбільш точно відображають загальні та специфічні аспекти діяльності кадрової служби та доцільність матеріальних затрат, які були витрачені на реалізацію елементів кадрової політики організації.

Наук. керівн. Маркова Н. С.

Література: 1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 495 с. 2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИНЖЕК, 2009. – 295 с. 3. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць КНЕУ. – К. : КНЕУ. – 2005. – Т. 2. – С. 42–50. 4. Криворучко О. М. Оцінка якості управління персоналом організації / О. А. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – К. : ЗАТ ВНЗ "Національна академія управління". – 2009. – № 4. – С. 98–105. 5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 320 с. 6. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : КОНДОР, 2003. – 293 с. 7. Назарова Г. В. Соціокультурна парадигма управління активністю персоналу / Г. В. Назарова, А. В. Доронін // Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Серія "Економіка, менеджмент, підприємництво". – 2008. – № 19. – С. 156–164. 8. Долгит А. П. "HR-метрики" / А. П. Долгих [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrm.ru/hr-metriki>. 9. Качмарик Я. Д. Економічні параметри управління персоналом підприємства / Я. Д. Качмарик, О. О. Ільчук // Науковий вісник : збірник науково-технічних праць. – 2006. – № 16.2 – С. 176–181. 10. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шершня – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез". – 2002. – 368 с.

