

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Прялин М.А., Гуцалова В.И.

Повышение эффективности работы предприятия путем расширения рынков сбыта продукции за счет улучшения ее конкурентоспособности обуславливает актуальность проведенного исследования. Целью исследования является определение основных направлений предпринимательской деятельности, что способствует повышению конкурентоспособности продукции. Показано, что конкурентоспособности продукции может обеспечить наибольший эффект в условиях чистой конкуренции на рынке. Установлено, что эффективными путями обеспечения конкурентоспособности продукции является обеспечение ее качества, и ценовая политика на предприятии с учетом рынком сбыта. Достижение необходимого качества продукции требует дополнительных затрат. Это обуславливает использование технических и организационных решений по уменьшению себестоимости продукции. Объединение всех направлений работ позволяет повысить эффективность функционирования предприятия, что является основной целью предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность продукции, предпринимательская деятельность, нововведение, качество продукции.

COMPETITIVENESS OF GOODS AS DIRECTION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AT MANUFACTURING PLANT

Pryalin M.A., Gutsalova V.I.

Raising of plant performance by means of marketing development due to improving of goods competitiveness stipulates relevance of the conducted research. The aim of the research is to determine the main directions of entrepreneurial activity which contribute goods competitiveness improving. It is indicated that goods competitiveness can assure the best outcome in conditions of pure competition at the market. It is stated that effective means of goods competitiveness assurance are securing of its quality and plant's pricing policy taking into account sales market. Achievement of the necessary goods quality requires additional costs. This causes application of technical and organizational decisions aimed at goods cost decrease. Combination of all works directions allows increasing of plant performance improving, which is the main aim of entrepreneurial activity.

Keywords: competitiveness, entrepreneurial activity, innovation, goods quality.

УДК 331.005.95

Рябцева О.Є., Рябцев О.О.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м Дніпропетровск

Статтю присвячено актуальному сьогодні питанню ефективності управління персоналом, адже саме кількісний та якісний кадровий склад визначає реалії та перспективи підприємства. У статті розглянуто основні помилки керівників сучасних підприємств щодо визначення функціоналу підрозділу управління персоналом в аспекті порівняння із відділом кадрів. Визначені основні принципи ефективного управління персоналом. Наведено стислу характеристику методів, за допомогою яких можна оцінити результативність та ефективність роботи відділу персоналу. З'ясовано HR-метрики системи параметрів оцінювання ефективності діяльності вказаного підрозділу, та класифіковано критерії, за якими найчастіше здійснюється оцінювання. В результаті дослідження запропоновано використання для оцінювання ефективності діяльності працівників відділу управління персоналом більшого методу, суть якого полягає в акцентуванні найважливіших напрямів діяльності працівника, визначенні ступеня значущості кожного з них у загальній сукупності усіх функціональних обов'язків працівника та розрахунку підсумкової оцінки, що є сумою зважених середніх оцінювань експертів за кожним критерієм. Запропонований метод дозволяє вирішити завдання оцінки ефективності діяльності HR-менеджерів квантитативно та найбільш об'єктивно.

Ключові слова: Human Resources, HR-метрика, відділ HR, ефективність, кадри, оцінювання, персонал.

Постановка проблеми

У сучасних умовах динамічного оточуючого середовища кожна організація замислюється про пошук нових шляхів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Однак для досягнення цих цілей потрібно не лише шукати перспективні напрями розвитку, а й ефективно розпоряджатися наявними ресурсами та вміло використовувати структуру підприємства та функціонал його підрозділів. Основу будь-якої організації становить її персонал, і саме кількісний та якісний кадровий склад визначає реалії та перспективи підприємства. Отже, ефективність діяльності служби управління персоналом, яка несе відповідальність за забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, його навчання, залученість та задоволеність умовами праці, впливає на загальний результат діяльності підприємства більше, ніж будь-який інший підрозділ.

Аналіз досліджень і публікацій

Останнім часом особливо гостро перед керівниками підприємств та науковцями постала проблема оцінки ефективності діяльності кадрової служби. Дослідженню даного питання присвячені праці вітчизняних та зарубіжних авторів: Весніна В.Р., Гавкалової Н.Л., Грішнєвої О.А., Джилмен Н., Каплана Р.С., Маркової Н.С., Назарової Г.В., Нортон Д.П. та ін. Багатовекторний розгляд проблеми, на жаль, не дав однозначного результату. Сьогодні не існує універсальної моделі чи алгоритму оцінювання ефективності діяльності відділу HR на підприємстві, вона проводиться лише за допомогою рекомендацій практиків HR, що розміщені на відповідних Internet-порталах чи за власним досвідом керівника. Багатоаспектність проблеми оцінки ефективності роботи кадрової служби в сучасних умовах зумовлює актуальність розгляду невирішених питань стосовно використання різних методик оцінки ефективності її роботи.

Мета статті

Метою даної статті є розробка алгоритму та визначення найбільш раціонального методу оцінки ефективності діяльності відділу управління персоналом сучасного підприємства.

Основні результати досліджень

Для управління найголовнішим ресурсом організації, її персоналом, на підприємствах існують кадрові служби. Деякі підприємства для цього створюють окремий підрозділ управління персоналом (HR), в якому працюють кваліфіковані та досвідчені спеціалісти в області управління людськими ресурсами. Інші – лише змінюють назву відділу кадрів на новомодне словосполучення «Відділ HR», не розуміючи при цьому функціональне навантаження та не змінюючи основну концепцію діяльності підрозділу.

Для того, щоб відповісти на питання: «Чи є різниця між кадровиком та HR-ом?», слід детально розглянути функції, що виконує кожен із них (рис. 1).

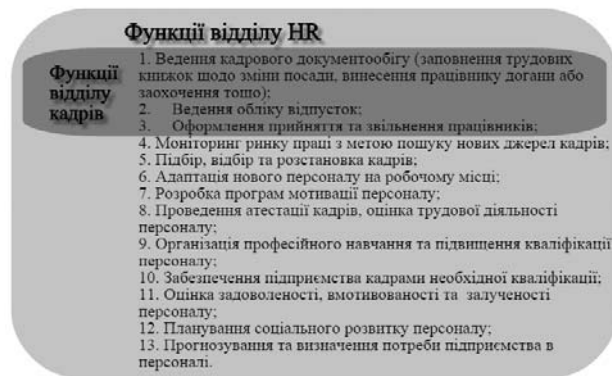


Рис. 1. Співвідношення функцій, виконуваних відділом кадрів та відділом управління персоналом

Таким чином, управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств. У той час як кадрова служба виконує виключно формальні операції з ведення кадрового документообігу.

Ефективне управління персоналом базується на наступних принципах:

– гуманізм. Працівник – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу мотивації та розвитку персоналу;

– ієрархічність. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);

– ефективність як критерій успіху підрозділу, що полягає у перевищенні результатів діяльності відділу HR від вартості його утримання;

– соціальна спрямованість;

– корпоративний дух. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, несуть відповідальність як за успіх, так і за невдачі організації;

– систематичне навчання. Постійне підвищення професійного рівня – ключ до розвитку та змін і невід’ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Отже, різниця – не стільки в назві, скільки в ролі, поведінці, позиції і способі мислення. Навіть за типами темпераменту кадровик та HR-менеджер мають відрізнятися, адже функції до-

кументування та обліку кадрів вимагають посидючості, зосередженості та флегматичних проявів, у той час як ефективний HR має володіти достатнім зарядом життєвої енергії, харизмою, аналітичними здібностями, лідерськими якостями та неабиякими навичками комунікації, що характерно для сангвіністичного та холеристичного типів. Щодо спеціалізації, то із кадровою роботою краще впорається фахівець із юридичною освітою, а з роботою, що пов'язана з управлінням персоналом, – випускники спеціальностей «Управління персоналом та економіка праці» або «Менеджер організацій».

Таким чином, у сучасних умовах керівники українських підприємств мають замислитися про ефективність їх підрозділу управління персоналом та відповісти на питання: «Чи виконує цей відділ на нашому підприємстві ті функції, що належать до компетенції HR?». І в разі негативної відповіді – суттєво реорганізувати цей підрозділ для того, щоб забезпечити своєму підприємству перспективне ефективне функціонування та сталий розвиток. Якщо ж на підприємстві дійсно працює відділ HR, керівництво повинно систематично оцінювати ефективність його діяльності.

Процес оцінки ефективності діяльності відділу HR доволі складний, адже основні результати цієї діяльності не підлягають кількісній оцінці. Далі наведено стислу характеристику методів, за допомогою яких можна оцінити результативність та ефективність роботи відділу персоналу.

1. Експертна оцінювання. Експертне оцінювання співробітники служби персоналу можуть виконати самостійно. Для цього необхідно опитати керівників суміжних підрозділів і з'ясувати, як вони оцінюють роботу HR-служби в цілому, а також якість і швидкість підбору, якість проведених програм навчання та ін. Отримавши і проаналізувавши дані, важливо зробити правильний висновок і підвищити якість послуг, що надаються. Перевага такого оцінювання полягає в простоті її реалізації і невисокій вартості проекту, а недоліком є неминучий суб'єктивізм в оцінюваннях.

2. Розрахунок повернення на інвестиції в персонал (ROI on Human Capital). Даний показник розраховується за формулою

$$ROI = (\text{дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100\%.$$

Такий спосіб оцінювання є досить трудомістким. У розрахунках необхідно враховувати не тільки вартість конкретного заходу, але також і непрямі витрати, пов'язані з його здійсненням, але найбільш складним є підрахунок доходу від проведеного заходу в галузі управління

персоналом.

3. Метод бенчмаркінгу. HR-Benchmarking – це порівняння показників у галузі управління персоналом із результатами інших компаній. Таким чином, при використанні цього підходу, зовнішні консультанти запитують в компаніях-учасниках такого проекту необхідні дані про якісні і кількісні показники. Дослідження проводиться конфіденційно. Після обробки даних компаніям надається узагальнена по галузі статистика, яку можна порівняти з власними показниками HR-діяльності.

4. Методика Джека Філіпса, який запропонував п'ять формул визначення ефективності служби персоналу, серед яких оцінювання інвестицій в HR-підрозділ (відносно операційних витрат і чисельності робітників), показник абсентеїзму (прогули та кількість співробітників, які звільнилися несподівано), показник задоволеності (кількість задоволених своєю роботою співробітників, виражене у відсотках, цей показник визначається методом анкетування), критерій, що визначає єдність і згоду в організації (цей критерій підраховується на основі статистичних даних з продуктивності і оцінювання ефективності праці). На думку консультантів, методика Філіпса успішно працює в компаніях, де здійснюється регулярний менеджмент, що в Україні зустрічається нечасто, а тому виконати оцінювання за цією методикою не завжди є можливим.

Також для оцінювання ефективності роботи відділу HR використовують HR-метрики – системи параметрів для періодичного виміру результатів діяльності. Кожна організація може використовувати власні критерії HR-метрики, однак здебільшого на підприємствах оцінюються такі основні параметри (рис. 2).

Із наданого рис. 2 можна зробити висновок, що усі параметри належать до однієї із двох груп – визначені чи невизначені. Визначені параметри підлягають кількісному виміру та можуть бути використані не тільки для оцінювання ефективності, але й підказувати коригуючі дії, тобто необхідні для реалізації кроки у разі виявлення низьких оцінок з будь-якого параметра.

Термін виходу нового співробітника відрізняється від терміну закриття вакансії, так як в цьому випадку мається на увазі час, що необхідний від моменту появи вакансії до моменту, коли новий співробітник вийшов на роботу, а цей період включає 2 тижні, які працівник має відпрацювати при звільненні з попереднього місця роботи. Рівень плинності персоналу в організації являє собою співвідношення кількості працівників, які пішли з організації (з різних причин) протягом певного періоду,

наприклад, протягом року, та середньої чисельності.



Рис. 2. Найбільш використовувані параметри при використанні HR-метрики

Фінансові показники в більшості випадків також піддаються вимірюванню. Однак потрібно заздалегідь врахувати деякий непередбачуваний ризик при використанні фінансової метрики як аналітичного інструменту при оцінюванні витрат чи надбань, які важко виразити квантитативно (витрати енергії HR-менеджера, надбання HR-брендинга тощо).

Вартість найму розраховується шляхом додавання всіх витрат (зовнішніх і внутрішніх), що були необхідні для закриття вакансії. При цьому до зовнішніх витрат належать: витрати на рекламу вакансії, гонорар агентству, інформаційні витрати та ін. До внутрішніх витрат відносяться часові витрати рекрутера (вони мають чіткий фінансовий еквівалент), час, витрачений керівниками підрозділів на співбесіди з кандидатами та інше.

Фінансовий коефіцієнт (Return on Investment (ROI) (англ.) – прибуток на інвестований капітал), що вже розглядався як окремий метод оцінювання ефективності діяльності відділу HR.

Параметри якості, на відміну від параметрів часу і фінансових параметрів, складніше піддаються вимірюванню. Крім того, самі параметри якості дуже сильно відрізняються в різних компаніях, в залежності від корпоративних систем цінностей. Один з параметрів якості стосовно HR-сфери – якість найму, що є дуже абстрактним та суб'єктивним показником. Інший варіант – використання системи КРІ (ключових показників ефективності співробітників). Ще один спосіб визначити якість найму – використання в організації інтегральної формули, розробленої з урахуванням потреб і особливостей компанії. Ця формула повинна відображати взаємозв'язок

таких параметрів як:

- тривалість роботи співробітника в компанії;
- вартість найму працівника;
- прибутковість, яку працівник приніс компанії;
- чи виконує працівник ті цілі і завдання, які він повинен виконувати на посаді, яку він обіймає.

Також при використанні HR-метрик ефективність діяльності відділу управління персоналом оцінюється й групою так званих невизначених параметрів, до яких відносяться людські якості, здібності, професійні навички, які можна оцінити лише якісно. Для виконання оцінювання цієї групи факторів можна запропонувати використання вербально-числової шкали для переходу від квалітативних до квантитативних показників, адже харизматичність, комунікативні чи ораторські здібності спеціаліста з HR можна оцінити лише шляхом опитування (усного чи анкетування) експертів (менеджерів чи робітників).

До основних помилок, які роблять керівники підприємств, проводячи оцінку своїх HR-ів, слід віднести наступні:

- невизначеність функціональних обов'язків, за якими потрібно виконувати оцінювання. Як було зазначено вище, кожне підприємство має своє унікальне бачення функціональних обов'язків працівників відділу HR. Отже, перед проведенням оцінювання діяльності спеціалістів із управління персоналом слід детально розглянути їх посадові інструкції та на основі цього сформулювати перелік критеріїв, яким працівник має відповідати;

– неможливість квантитативного оцінювання результатів діяльності співробітників відділу HR. Для оцінювання ефективності діяльності цих працівників необхідно виконати експертне оцінювання із залученням керівного складу компанії. Однак, експерту (менеджеру компанії, що керує робітниками, яких підібрав, адаптував та навчав HR) може бути важко відобразити в цифрах, наскільки ефективний працівник служби персоналу в критеріях, що описують компетентність фахівця з HR. Завдання експерта може суттєво спроститися за умови використання порівняльної якісного оцінювання. Таким чином, використовуючи належні методи обробки відповідей з якісними оцінками, стає можливим оцінити різні рівні ефективності діяльності співробітників відділу управління персоналом. У процесі оцінки експертам можна запропонувати оцінити критерії, що описують компетентність працівника, наприклад, за 5-бальною шкалою. Тоді для забезпечення переходу від вербальної до кількісної оцінювання буде використано на-

ступну шкалу:

1 – працівник зовсім не виконує обов'язків за цим критерієм оцінки;

2 – виконує деякі функції із цього напрямку діяльності, але результат від цих дій незадовільний;

3 – опосередковане виконання функціональних обов'язків за вказаним критерієм;

4 – стабільне та добре виконання функціональних обов'язків за вказаним критерієм;

5 – повне виконання функціональних обов'язків за вказаним критерієм із проявом творчого підходу, інноваційних методів та пропозицій;

– наслідком необхідності використання експертної оцінки та її недоліком є суб'єктивність. Для отримання аподиктичних результатів експертного оцінювання необхідною умовою є формування авторитетної та репрезентативної вибірки з точки зору компетентності й квантитативності групи експертів.

Отже, для уникнення вищенаведених помилок пропонується використання бального методу оцінювання ефективності діяльності співробітників відділу управління персоналом. Бальна оцінка добре зарекомендувала себе у питаннях визначення конкурентоспроможності товару чи компанії або фінансової стійкості. У випадку оцінювання ефективності діяльності відділу HR пропонується наступний алгоритм здійснення процедури оцінювання (рис. 3).

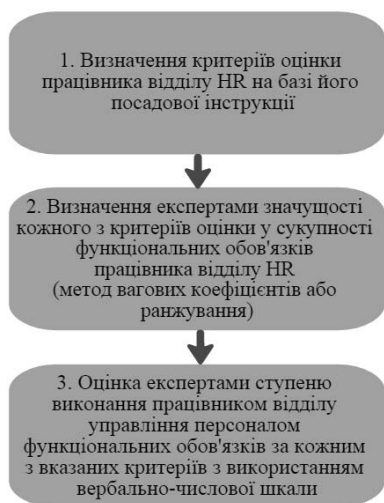


Рис. 3. Алгоритм здійснення оцінювання ефективності діяльності працівників відділу HR

Сенс запропонованого методу полягає в акцентуванні найважливіших напрямів діяльності працівника, визначенні ступеня значущості кожного з них у загальній сукупності усіх функціональних обов'язків працівника (ваговий коефіцієнт чи ранг критерію) та розрахунку підсумкової оцінки, що є сумою зважених середніх оцінок експертів за кожним критерієм.

На базі запропонованого бального підходу оцінка співробітника відділу HR буде виглядати наступним чином. Наприклад, експерти з посадової інструкції оцінюваного працівника визначили наступні п'ять критеріїв оцінювання: швидкість закриття вакансій; результативність проведення заходів з адаптації нових працівників; раціональність розробки планів навчання персоналу; ефективність заходів із навчання персоналу, організованих працівником; інноваційність підходів до мотивування персоналу.

Експерти визначили наступну значущість вказаних критеріїв: 0,3; 0,15; 0,15; 0,3; 0,1 відповідно. Далі експерти дають оцінювання компетентності працівника за кожним критерієм із використанням наведеної вище 5-бальної шкали. Припустимо, середні бали працівника становлять 4; 3; 5; 2; 4 за критеріями оцінювання відповідно. Тоді результуюча оцінка ефективності його діяльності становитиме:

$$4 \times 0,3 + 3 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 2 \times 0,3 + 4 \times 0,1 = 3,4,$$

при можливому максимумі 5,0. Тому можна стверджувати, що оцінюваний працівник має оцінку вище середнього, однак існує суттєвий потенціал для його професійного росту та підвищення ефективності діяльності.

Висновок

У сучасних конкурентних умовах актуальність оцінки ефективності діяльності відділу управління персоналом не викликає сумнівів. Використовувати при цьому можна безліч інструментів та методів за умови попередньої визначеності функціоналу працівника служби персоналу. Найважливіше, намагатися оцінювати параметри діяльності кількісно та уникати суб'єктивних оцінок. На жаль, існуючі методи (HR-бенчмаркінгу, експертної оцінки, HR-метрики та інші) не дають аподиктичних результатів саме через складність кількісної оцінки критеріїв. Запропонований у статті бальний метод оцінки ефективності діяльності HR-менеджерів дозволяє вирішити поставлене завдання квантитативно та найбільш об'єктивно.

Надійшла до редакції 09.03.2016

Рецензент: к.ек.н., проф. А.М. Ткаченко

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Рябцева О.Е., Рябцев О.О.

Статья посвящена актуальному сегодня вопросу эффективности управления персоналом, ведь именно количественный и качественный кадровый состав определяет реалии и перспективы предприятия. В статье рассмотрены основные ошибки руководителей современных предприятий по определению функционала подразделения управления персоналом в аспекте сравнения с отделом кадров. Определены основные принципы эффективного управления персоналом. Приведена краткая характеристика методов, с помощью которых можно оценить результативность и эффективность работы отдела персонала. Изложены HR-метрики системы параметров оценки эффективности деятельности указанного подразделения и классифицированы критерии, по которым чаще всего проводится оценка. В результате исследования предложено использование для оценки эффективности деятельности работников отдела управления персоналом бального метода, суть которого заключается в акцентировании важнейших направлений деятельности работника, определении степени значимости каждого из них в общей совокупности всех функциональных обязанностей работника и расчета итоговой оценки, являющейся суммой взвешенных средних оценок экспертов по каждому критерию. Предложенный метод позволяет решить задачу оценки эффективности деятельности HR-менеджеров квантитативно и наиболее объективно.

Ключевые слова: Human Resources, HR-метрика, кадры, отдел HR, оценка, персонал, эффективность.

**MODERN METHODS FOR ASSESSING THE
EFFECTIVENESS OF THE HR DEPARTMENT**

Riabtseva O.E., Riabtsev O.O.

The article is devoted to the actual issue of effective management of personnel, because quantitative and qualitative staffing defines reality and prospects of the company. In the article the basic mistakes of managers of modern enterprises are determined in reference to identification of the functional of human resources management division in terms of comparison with the personnel department. The basic principles of effective personnel management are specified. The brief description of methods that help to assess the effectiveness and efficiency of HR is provided. Also in the article the HR-metric ? system of parameters to measuring the effectiveness of the said unit are considered and criteria that often is evaluated classified. In the study it was suggested to use the numerical score of evaluating the performance of employees of HR department, the essence of which is to emphasize the most important activities of the employee, to determine the degree of importance of each in the total population of all the functional responsibilities of the employee and to calculate of the final grade, that is the sum of weighted expert assessments for each criterion. The proposed method allows to solve the problem of evaluating the performance of HR-managers quantitatively and objectively.

Keywords: department HR, efficiency, evaluation, HR-metric, Human Resources, personnel, staff.