

4. *Петюх В.М., Чернюк О.М.* Адаптація кадрової політики вітчизняних підприємств до вимог ISO 9001:2000 // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». — В 2-т. — Т.2. — Донецьк: ДонНТУ, 2005. — С.75—84.

5. *Скударь Г.М., Панков В.А.* Управление конкурентоспособностью крупного наукоемкого машиностроительного предприятия. — Краматорск: НКМЗ, 2006. — 98 с.

6. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2001) // Стандарт — Держстандарт України. — К., 2001. — 25 с.

7. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2001) // Стандарт — Держстандарт України. — К., 2001. — 60 с.

8. *Шубенкова Е.В.* Тотальное управление качеством. — М.: Экзамен, 2005. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 331.108.2

**А. С. Шевченко**, аспірант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **HR-МЕТРИКИ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні причини, переваги та недоліки застосування організаціями HR-метрик у сфері управління персоналом, розглянуто групи HR-метрик, критерії їх вибору, методичні підходи до обґрунтування оптимального набору HR-метрик, особливості їх застосування в сучасних умовах.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Ефективність управління персоналом, HR-метрики, HR-бенчмаркінг, ключові HR-метрики, модель HR-метрик, застосування HR-метрик.

*АНОТАЦИЯ. В статье определены основные причины, преимущества и недостатки применения организациями HR-метрик в сфере управления персоналом, рассмотрено группы HR-метрик, критерии их выбора, методологические подходы к обоснованию оптимального набора HR-метрик, особенности их применения в современных условиях.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Эффективность управления персоналом, HR-метрики, HR-бенчмаркинг, ключевые HR-метрики, модель HR-метрик, применение HR-метрик.

*RESUME. The article contains base reasons, advantages and gaps in organizations' applying of HR-metrics in Personnel management sphere. Groups of HR-Metrics, criteria of their selection, methodological approaches to optimal set of HR-metrics selection, characteristics of their implementation in the current conditions are described in the article.*

**KEYWORDS.** HR Management efficiency, HR-metrics, HR-benchmarking, key HR-metrics, HR-metrics model, HR-metrics implementation.

**Вступ.** В умовах посилення кризових тенденцій в економіці України, перед сучасними організаціями постає задача розробити принципово нові підходи до управління бізнесом. Ключовим питанням будь-якої організації на сьогодні стає використання її найціннішого ресурсу, основного джерела капіталовкладення — питання управління персоналом.

Кризовий період — це період кардинальних змін як для організації, так і для її працівників: разом з масштабом діяльності змінюється складність управління організацією, перед компанією постають нові, зазвичай досить амбіційні задачі. Дана ситуація вимагає концентрації на обмеженому числі дійсно важливих для бізнесу питань. Це практично неможливо здійснити при відсутності уніфікованої системи, яка дозволяла б слідкувати за основними показниками діяльності компанії та її персоналу і на базі цієї інформації впливати на хід розвитку подій.

Практика показує, що одна з найбільш досконалих систем — це система управління персоналом на основі ключових показників ефективності. Єдиний набір інформації, який генерує подібна система на основі HR метрик, надає процесу управління персоналом ознак предметності і об'єктивності, значно підвищує якість управління бізнесом в цілому.

Тема ефективності управління персоналом є досить актуальною. Про це свідчать не лише численні семінари і публікації, але і практика провідних вітчизняних та зарубіжних компаній. Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних підходів щодо досліджуваної проблематики. У цьому плані треба виокремити змістовні роботи Веселкової О. та Бойченко А., які пропонують сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом [1]. Питанням формування і функціонування системи управління ефективністю компанії присвячені роботи Бугрова Д. і Долгих А. [2, 3]. Багатим є зарубіжний досвід з дослідження даної проблематики [4—6].

**Метою** дослідження є аналіз проблем, які виникають у процесі оцінювання ефективності управління персоналом та обґрунтування систем HR-метрик, на основі яких базується дана оцінка.

**Результати.** Згідно з підходом, обґрунтованим консультантами компанії «McKinsey» [2], систему управління ефективністю бізнесу слід аналізувати як сукупність трьох взаємопов'язаних елементів:

- етики результативності — організаційного контексту, культури і менталітету співробітників, у рамках яких компанія прагне досягти тих чи інших результатів;

- системи контролю і управління результатами бізнесу — систематичних процесів, процедур і методологічних підходів, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії;

- системи управління ефективністю персоналу — процесів і стимулів, що використовуються компанією для досягнення максимального рівня віддачі від співробітників.

Управління ефективністю персоналу включає в себе параметри і критерії оцінки роботи співробітників, структурних підрозділів, служби управління персоналом, процес розгляду результатів їх діяльності, зворотній зв'язок, висновки та рекомендації.

Ми розділяємо думку провідних консультантів компанії Ernst & Young [1], згідно з якою основним інструментом оцінки ефективності управління персоналом визначаються HR-метрики — показники, що дозволяють виміряти основні HR-процеси компанії.

Поняття «метрики» широко використовується в англомовній літературі для ідентифікації всіх числових показників. Зокрема, всесвітній ресурс «Вікіпедія» [7] трактує метрики як:

- стандартні одиниці виміру (метр, тонна, літр);

- частину системи параметрів, систему вимірювання, чи набір правил для періодичного проведення кількісних вимірів/оцінки/контролю.

Узагальнюючи вищезгадані підходи, ми трактуємо HR-метрики як систему показників результативності персоналу в розрізі організаційної структури компанії, що підлягає періодичній оцінці і вимірюванню та використовується при розробці HR-стратегії.

Існує декілька підходів до класифікації HR-метрик. Американський науковець Дебра Коген [5] пропонує групувати дані показники у залежності від їх дії у часі за трьома напрямками: історичні, поточні та прогнозні.

Консультанти компанії Hudson [2] виділяють чотири групи метрик, виходячи з джерел інформації, що аналізується:

- загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси компанії;

- показники, котрими оцінюється якість людських ресурсів і ефективність їх використання;

—метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/підрозділів;

—метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Проте на нашу думку, оптимальним підходом до класифікації HR-метрик є групування їх за бізнес та HR-процесами, що мають місце у тій чи іншій організації. Даний підхід використовується в компанії Ernst&Young [1], консультанти якої виділяють ряд метрик, що використовуються при аналізі кожного бізнес-напрямку (табл. 1).

*Таблиця 1*

**КЛАСИФІКАЦІЯ HR-МЕТРИК ЗА НАПРЯМКАМИ БІЗНЕС  
ТА HR-ПРОЦЕСІВ (ЗА МЕТОДИКОЮ КОМПАНІЇ ERNST&YOUNG)**

№ п/п	Назва напрямку	Метрики, що використовуються	Особливості використання
1	Організаційна ефективність	Виручка/прибуток на співробітника, дохід від інвестування в людський капітал, норма керованості, відсоток найбільш продуктивних співробітників, відсоток керівників від загальної кількості персоналу і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ріст компанії, ефективність її організаційної.
2	Пільги та винагородження	Співвідношення найбільш високого рівня оплати до найбільш низького, співвідношення середнього рівня оплати керівників до середнього рівня оплати рядових співробітників, число посад, що відповідають середньорічному по рівню оплати, структура системи винагородження і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити величину диференціації в оплаті праці в компанії, її відповідність референтному ринку, гнучкість бюджету на оплату праці.
3	Ефективність рекрутингу та введення в посаду	Відсоток внутрішнього найму, час на заміщення однієї посади, середнє число кандидатів на одну посаду, процент прийняття пропозицій про роботу, середня швидкість просування нових працівників і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ступінь розвитку кадрового резерву, широту вибору кандидатів, ефективність рекрутингу.

№ п/п	Назва напрямку	Метрики, що використовуються	Особливості використання
4	Навчання та розвиток персоналу	Відсоток працівників, що пройшли навчання у звітному періоді, відсоток затрат на навчання персоналу у загальному HR-бюджеті, середня кількість днів у році на навчання одного співробітника і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ступінь охоплення співробітників навчальними заходами, доступність, економічну ефективність навчальних програм, питомі затрати часу та коштів на навчання та розвиток персоналу
5	Ефективність утримання працівників	Плинність кадрів (загальна, викликана звільненням по власному бажанню, політикою компанії, серед новачків, серед працівників на ключових посадах) і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити ефективність існуючої кадрової політики
6	Ефективність інформаційної системи	Відсоток HR-операцій, що не вимагають паперового оформлення, відсоток HR-питань, відповіді на які можна знайти на веб-ресурсах і т. ін.	Дозволяють оцінити ступінь автоматизації HR-процесів
7	Ефективність HR-функцій	HR-бюджет на одного співробітника/загальні видатки, співвідношення числа співробітників HR та загальної чисельності персоналу, рівень аутсорсінгу HR-функцій і т. ін.	Дозволяють у динаміці оцінити питомих затрат на управління персоналом, ефективність HR-функцій, цінність HR для організації

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що об'єм інформації, яка знаходиться в розпорядженні у HR-менеджера, є досить великим. Для прийняття оптимального рішення при розробці HR-метрик, потрібно орієнтуватися на ряд вимог та рекомендацій [1]:

- зв'язок з бізнес-діяльністю організації (не лише з HR-функціями);
- використання загальноприйнятих, зрозумілих показників;
- орієнтація як на кількісні, так і на якісні показники;
- можливість однозначного трактування (унеможливлення маніпуляцій);

- фіксування не лише результатів, а й їх причин та наслідків;
- ранжування показників по пріоритетності;
- порівняння з аналогічними показниками інших організацій (бенчмарками);
- використання прозорих і зрозумілих методів для збору даних;
- можливість використання метрик для розробки та корегування стратегій управління персоналом.

Як свідчить практика, вибір HR-метрик повинен передбачати можливість аналізу отриманої в результаті досліджень інформації та адекватного оцінювання власної позиції по відношенню до компаній-конкурентів. Даний підхід оснований на зборі і аналізі фінансових і кількісних даних про HR-процеси на ринку та співставлення отриманих результатів з результатами власних вимірів [6]. Такий метод оцінки отримав назву «бенчмаркінг», він дозволяє компаніям самостійно, в короткі строки і без зайвих затрат провести аудит HR-функцій.

Зарубіжний досвід з управління персоналом свідчить про широке використання бенчмаркінгу при обчисленні та аналізі HR-метрик [6]. Даний процес передбачає використання чіткого алгоритму (рис. 1).

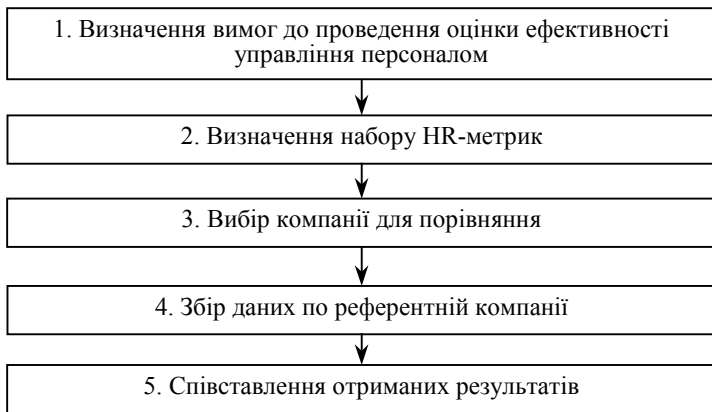


Рис. 1. Алгоритм проведення бенчмаркінгу при розрахунку HR-метрик компанії

Аналіз праць сучасних науковців свідчить про актуальність питання визначення ключових HR-метрик. Ми розділяємо думку Бугарова Д. [4] про те, що до ключових показників ефективності

потрібно відносити обмежений набір основних параметрів, які використовуються для діагностики результатів діяльності компанії і прийняття на їх основі управлінських рішень. Ключові показники ефективності, на нашу думку, повинні відображати всю найбільш важливу інформацію для управління персоналом.

Для визначення оптимальної моделі HR-метрик — набору ключових показників, які підлягають вимірюванню та аналізу, доцільно використовувати методика зважених вагових коефіцієнтів [4].

Дана методика передбачає визначення зв'язку кожної метрики з функціональним HR-напрямком і визначає набір показників, які необхідно включити в модель. При цьому у випадку, коли фактична вага кожного напрямку вказана за методом експертних оцінок, або розрахована автоматично, функціональний напрямок не просто визначає, які метрики ввійдуть до складу моделі, але і впливає на їх вагу.

Вага окремої HR-метрики в моделі визначається за формулою:

$$\text{Вага метрики}_i = (\sum_{k=1}^m AFU_k \cdot RC_{ik}) / (\sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^m AFU_k \cdot RC_{ik}), \quad (1)$$

де  $AFU_k$  (Actual Function Usage) — фактична вага  $k$ -тої функції;

$RC_{ik}$  (Relation Coefficient) — коефіцієнт зв'язку  $i$ -тої метрики і  $k$ -тої функції;

$i$  — порядковий номер метрики;

$n$  — кількість метрик;

$k$  — порядковий номер HR-функції;

$m$  — кількість HR-функцій.

Вага метрики дорівнює відношенню суми добутків коефіцієнтів фактичної ваги HR-функції та коефіцієнтів зв'язку функцій і метрики до суми сум даних добутків по всім метрикам в моделі.

Результати досліджень, проведених на основі HR-метрик, доцільно використовувати при розробці HR-стратегій. Для того, щоб отримана інформація дозволила визначати напрямок роботи з персоналом, результати внутрішнього HR-аудиту та бенчмаркінгу доцільно внести до матриці SWOT-аналізу.

Матриця SWOT-аналізу передбачає фіксацію внутрішніх слабких та сильних сторін, а також зовнішніх загроз і можливостей. По результатам внутрішньої оцінки ефективності управління персоналом до поля «Сильні сторони» варто віднести ті HR-метрики, вимірювання яких дало позитивні результати; до поля «Слабкі сторони» — ті HR-метрики, які потребують покращення (підвищення/зниження). По результатам бенчмаркінгу ефективності

управління персоналом, до поля «Зовнішні можливості» варто віднести ті HR-метрики, за якими компанія лідирує на ринку (з вказанням найближчих конкурентів); до поля «Зовнішні загрози» — ті HR-метрики, за якими компанія відстає (з вказанням лідерів та найближчих конкурентів).

Отримані результати SWOT-аналізу дозволять візуалізувати ситуацію як всередині компанії, так і ззовні — на ринку. Комбінація отриманих варіантів дозволить розробити дієву HR-стратегію та спрогнозувати значення HR-метрик на плановий період. Даний підхід також дозволить більш ефективно бюджетувати затрати на управління персоналом у розрізі кожної HR-функції.

**Висновки.** В результаті проведення критичного аналізу теоретичних та практичних напрацювань з питань ефективності управління персоналом, автор виконав узагальнення теоретичних аспектів, аналіз практики використання HR-метрик та розробив низку напрямків щодо її вдосконалення.

Результати проведення аналізу потрібно покласти за основу в подальшому дослідженні ефективності управління персоналом. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом є дієвим засобом, що допомагає визначити і оцінити в конкретному значенні якість системи управління персоналом загалом і її складових зокрема, з метою підвищення результативності роботи.

## Література

1. Бойченко А., Веселкова Е. HR-метрики — инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. — 2009. — № 10. — С. 7—12.
2. Бугаров Д. Метрика Эффективности / Электронный ресурс: <http://www.hr-portal.ru/article/metrika-effektivnosti>.
3. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. — 2009. — № 8. — С. 62—68.
4. Competence-based HR-менеджмент. Часть 4 / Электронный ресурс: <http://kadry.itop.net/articles/show/829.html>.
5. DEBRA J. COHEN, PH.D., SPHR, IS VICE PRESIDENT, KNOWLEDGE DEVELOPMENT, AT SHRM / Электронный ресурс: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_2\\_48/ai\\_97873187/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_2_48/ai_97873187/)
6. HR-benchmarking — объективные данные для HR / Электронный ресурс: <http://www.axesmg.ru/research/hr-benchmarking.html>.
7. Wikipedia / Электронный ресурс: [http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resource\\_management\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management_system).

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.