

4. Canadian Policy Research Networks. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nhrc-cnrl.ca/en/hub/canadian-policy-research-network>

5. Interpreting OECD Social Indicators. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.1787/soc\\_glance-2011-en](http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2011-en)

Стаття надійшла до редакції 14.04.2014 р.

УДК 331.08

**Польова В.В.,**

аспірант,

кафедра «Економіка та управління  
виробничим і комерційним бізнесом»,

Українська державна академія залізничного транспорту

## ЩОДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ РОБОТИ КАДРОВИХ СЛУЖБ

*У статті обґрунтовано необхідність впровадження системи збалансованих показників ефективності для оцінки якості роботи кадрових служб / відділів на підприємстві з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності та концепцій якості трудового життя працівників і людського капіталу; розроблено алгоритм проведення оцінки якості роботи кадрових служб / відділів.*

*В статье обоснована необходимость внедрения системы сбалансированных показателей эффективности для оценки качества работы кадровых служб / отделов на предприятии с учетом принципа социокультурной идентичности и концепций качества трудовой жизни работников и человеческого капитала; разработан алгоритм проведения оценки качества работы кадровых служб / отделов.*

*In article need of introduction of system of the balanced indicators of efficiency for an assessment of quality of work HR departments at the enterprise taking into account the principle of sociocultural identity and the concepts of quality of labor life of workers and human capital is proved; the algorithm of carrying out an assessment of quality of work HR departments is developed.*

**Ключові слова.** Кадрова служба, управління персоналом, ефективність, оцінка, збалансована система показників.

**Ключевые слова.** Кадровая служба, управление персоналом, эффективность, оценка, сбалансированная система показателей.

**Keywords.** HR department, human resource management, efficiency, assessment, balanced system of indicators.

**Вступ.** Найголовніша помилка сучасного роботодавця — це недооцінка ролі та значення працівників у діяльності підприємства. Адже саме люди, а не машини, обладнання, технології та програмне забезпечення — є головними резервами і найважливішою цінністю для підприємства. Економія заробітної плати за рахунок швидкої зміни персоналу, так званої плинності кадрів, насправді може коштувати підприємству дуже дорого. Натомість, зацікавлені в результатах праці та в розвитку підприємства працівники можуть стати його вирішальною конкурентною перевагою та запорукою досягнення високих показників ефективності діяльності. Тому на підприємстві обов'язково повинна проводитися ретельна робота з підбору, оцінки, підготовки, розстановки та організації подальшого супроводу персоналу — його мотивація, кар'єрне планування, вирішення соціальних, виробничо-побутових та ін. питань. Велика відповідальність у цьому лягає на роботу кадрових служб / відділів, головним покликанням яких є мистецтво управління персоналом.

**Постановка завдання.** Традиційний аналіз господарської діяльності в частині діагностики ефективності роботи кадрових служб / відділів підприємства має значні недоліки, серед яких найсуттєвішими є: функціональна роз'єднаність, ізолюваність, відсутність комплексного підходу до оцінки і фрагментарність, що не дають мож-

ливості побачити цілісну картину справ; відсутність особистісного підходу у визначенні витрат на залучення, розвиток та підтримку кожного працівника; традиційний аналіз не орієнтований на подальше використання його результатів у вирішенні проблем управління та мотивації праці співробітників кадрових служб; в аналізі майже не використовуються такі, широко вживані в зарубіжній практиці, способи збору інформації, як опитування, інтерв'ю, анкетування та ін.; відсутність методик оцінки якості роботи кадрових служб на основі соціокультурного підходу у поєднанні з концепціями людського капіталу та якості трудового життя.

Тому метою нашої публікації є розробка алгоритму та методики оцінки якості роботи кадрових служб, яка дозволить усунути вищезазначені недоліки.

**Результати дослідження.** Типовим положенням про роботу кадрової служби [1] визначається, що її головними завданнями є: здійснення заходів щодо добору та розстановки кадрів, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою; створення резерву для висування на керівні посади та посади фахівців ключових ділянок управління та виробництва; організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів підприємства, впровадження сучасних форм роботи з персоналом; забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників підприємства.

З метою виконання покладених на неї завдань та обов'язків кадрова служба здійснює безліч функцій, які забезпечують реалізацію стратегії управління кадрами на підприємстві за такими головними напрямками (рис. 1).



Рис. 1. Головні напрями роботи кадрової служби

Отже, для керівників, які усвідомлюють всю важливість даних напрямів роботи з персоналом на підприємстві, співробітники кадрових служб / відділів кадрів стають удвічі ціннішими за рядових працівників. Тому для керівництва постає двостороннє питання: як оцінити роботу працівників кадрових служб, і, головне, як на основі такої оцінки мотивувати їх працювати краще?

Для проведення регулярної оцінки, яка б торкалася всіх задач і функцій служби кадрів на підприємстві, необхідно створити / задіяти відповідну методику. На сьогоднішній день у якості комплексної методики, що в змозі забезпечити своєчасний, об'єктивний і всеохоплюючий аналіз ефективності функціонування підприємства є впровадження збалансованої системи показників ефективності (Balanced ScoreCard, BSC). Збалансована система показників — це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності.

На основі проведення емпіричних досліджень американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон [2] довели, що успішні компанії у своїх BSC враховують, як мінімум, чотири

перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток. Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами BSC дозволяють домогтися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні всіх виконавців.

Аналогічним чином розробити BSC можна і для будь-якої служби / відділу на підприємстві, в точу числі для кадрової служби (BSC-HR Service), тільки в даному разі першоосновою для розроблення збалансованих показників буде не загальна стратегія розвитку підприємства, а цілі, функції, завдання та обов'язки, покладені на відповідні служби / відділи. Але на відміну від BSC підприємства для кадрової служби змінюється пріоритетність перспектив.

Вважаємо за необхідне визначити вагові коефіцієнти зважених показників BSC-HR Service за складовими.

Стратегічним завданням діяльності кадрової служби є не досягнення високих показників фінансової ефективності, а своєчасне якісне забезпечення підприємства необхідними кадрами та підвищення продуктивності праці. Тому на першому місці повинна бути перспектива «персонал та організаційний розвиток» і «внутрішні процеси», що є безпосередніми обов'язками кадрових служб / відділів, тому цим перспективам необхідно присвоїти найвищі вагові коефіцієнти — 40 % та 30 % відповідно. За ними слідує перспектива «фінанси та економія витрат» — 20 %, яка не є головною ціллю для роботи кадрових служб / відділів, адже економія на людській складовій може негативно вплинути на прихильність працівників до підприємства, викликати плінність кадрів. Така економія повинна бути обумовлена лише якісним виконанням двох попередніх складових роботи кадрових служб / відділів. Суттєвої трансформації набуває перспектива «клієнти». Ми її визначаємо як «задоволеність споживачів». До їх складу входять: клієнти підприємства, які опосередковано користуються результатами діяльності кадрових служб через якість роботи всього, в т.ч. обслуговуючого персоналу; керівники як прямі замовники роботи кадрових служб; персонал як безпосередній об'єкт впливу кадрових служб. Дана складова є найсуб'єктивнішою з точки зору вимірювання, а також такою, що прямою мірою залежить від якості виконання попередніх складових роботи кадрових служб / відділів, отже має місце часткове подвійне вимірювання, тому дана перспектива роботи кадрових служб / відділів має найменший ваговий коефіцієнт — 10 %, але ні в якому разі остаточно не залишається поза увагою.

Окремою перешкодою для отримання об'єктивних результатів оцінки ефективності роботи кадрових служб / відділів є відсутність співмірності між показниками системи BSC-HR Service. Тому за необхідне вважаємо розроблення та застосування єдиної шкали вимірювання, за якою спеціально відібрана група експертів з числа провідних спеціалістів у галузі управління персоналом, або безпосередньо зі складу співробітників кадрової служби підприємства, повинна співставити розраховані результати зі шкалою оцінки досягнень, враховуючи можливість їх відхилення від норми чи бажаних результатів як через об'єктивні, так і через суб'єктивні причини. Приклад визначення балу показника за шкалою оцінки досягнень зображено в табл. 1. Граничні інтервали показників кожне підприємство встановлює індивідуально, відповідно до того, що для нього є бажаним результатом.

Таблиця 1

**ПРИКЛАД ВИЗНАЧЕННЯ БАЛУ ПОКАЗНИКА ЗА ШКАЛОЮ  
ОЦІНКИ ДОСЯГНЕНЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ / ВІДДІЛУ**

Інтерпретація оцінки	погано	незадовільно	задовільно	добре	відмінно
Відповідні бали	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Показник	X, %				
Можливе значення	0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
Фактичне значення	—	—	—	—	—

Пропонуємо наступний алгоритм проведення оцінки якості роботи кадрової служби / відділу за запропонованою системою BSC-HR Service з визначенням зведених та інтегрального показників ефективності (табл. 2).

Таблиця 2

**АЛГОРИТМ ОЦІНКИ ЯКОСТІ РОБОТИ КАДРОВИХ СЛУЖБ / ВІДДІЛІВ**

Крок 1	Зміна свідомості, виникнення зацікавленості та волі Першого керівника (усвідомлення важливості ролі людського фактору та необхідності впровадження змін в систему оцінки якості роботи кадрових служб на підприємстві)															
Крок 2	Формування / зміна групи експертів для участі в оцінці якості роботи кадрових служб, визначення ступеню важливості кожного показника ефективності та можливості його включеного в систему BSC-HR Service, а також для подальшого збору вихідних даних, потрібних для розрахунку показників ефективності															
Крок 3	Оцінка ступеню важливості кожного показника ефективності за 10 бальною шкалою важливості для визначення можливості його включення в систему BSC-HR Service															
	Розрахунок коефіцієнта конкордації (узгодженості думок експертів) для кожного показника:															
	$W = 12 \sum_{j=1}^n \left( R_j - \bar{R} \right)^2 / m^2 (n^2 - n)$															
	де 12 — константа у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, що запропонована Кендаллом; n — кількість показників; m — число експертів; R — сума балів за важливістю j-го показника; R — середня важливість всіх показників.															
	0—0,2	0,21—0,4	0,41—0,6	0,61—0,8	0,81—1											
	узгодженості не існує	слабка узгодженість	середня узгодженість	сильна узгодженість	цілковита узгодженість											
Розрахунок долі показників за якими досягається узгодженість 0—0,6			Включення показника до відповідної складової системи BSC-HR Service													
0—35 %		0,36—100 %														
Виключення показника з відповідної складової системи BSC-HR Service		Крок 2														
Крок 4	Розрахунок показників ефективності роботи кадрових служб / відділів за складовими:															
	«персонал та організаційний розвиток»		«внутрішні процеси»		«фінанси та економія витрат»											
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	...	X <sub>j</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	...	Y <sub>j</sub>	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	F <sub>j</sub>	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	...	Z <sub>j</sub>
Крок 5	Розробка єдиної шкали оцінки досягнень кадрової служби															
	погано	незадовільно		задовільно	добре	відмінно										
	1 бал	2 бали		3 бали	4 бали	5 балів										
Крок 6	Бальна оцінка кожного показника ефективності роботи кадрових служб за складовими															
Крок 7	Розрахунок зведених показників ефективності (AggreGates) роботи кадрових служб за складовими:															
	«персонал та організаційний розвиток»		«внутрішні процеси»		«фінанси та економія витрат»											
	$AGx = \sum_{j=1}^n k_j \times X_j / q$		$AGy = \sum_{j=1}^n k_j \times Y_j / q$		$AGf = \sum_{j=1}^n k_j \times F_j / q$											
	$AGz = \sum_{j=1}^n k_j \times Z_j / q$															
	де j — кожен з розглянутих показників ефективності включених до відповідної складової; k <sub>j</sub> — зважена важливість j-го показника ефективності; X <sub>j</sub> / Y <sub>j</sub> / F <sub>j</sub> / Z <sub>j</sub> — бальна оцінка j-го показника ефективності за відповідною складовою; n — кількість показників ефективності за відповідною складовою; q — кількість градацій єдиної шкали оцінки досягнень кадрової служби / відділу (5).															
	$k_j = R_j / \sum_{j=1}^n R_j$															
Крок 8	Розрахунок інтегрального показника ефективності (Integrated Performance Indicator) роботи кадрової служби / відділу															
	$IntPI = (0,4 AGx + 0,3 AGy + 0,2 AGf + 0,1 AGz) / 4$															
Крок 9	Розробка системи преміювання відповідно до досягнутих показників															
Крок 10	Нарахування та виплата премій співробітникам кадрової служби/відділу підприємства															

## СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРОВИХ СЛУЖБ / ВІДДІЛІВ ЗА СКЛАДОВИМИ

Група та назва показника	Методика розрахунку	Характеристика, доцільність та періодичність застосування
1	2	3
<b>1. Зведений показник ефективності за складовою «Персонал та організаційний розвиток». Вага 40 %</b>		
1.1 Індекс ефективності трудової мотивації	Визначається як сума окремих рівнів мотивації за мотиваційними факторами	Авторська методика [6]. Показує рівень досягнення мотиваційного резонансу між роботодавцем та працівниками. Розраховує раз на рік, або до та після стратегічних змін на підприємстві
1.2 Індекс ефективності командної взаємодії	Визначається як питома вага попарних порівнянь між всіма респондентами (коefficient рангової кореляції Спірмена), що потрапляють до зони підтримки	Авторська методика. Сприятиме формуванню високоєфективних управлінських команд; ефективному комплектуванню невеликих робочих груп. Розраховує раз на рік, або до та після стратегічних змін на підприємстві
1.3 Індекс розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників	Проведення опитування працівників на основі моделі ключових корпоративних компетенцій «7/13»	Авторська методика [7]. Визначає ступінь відповідності працівників цілям-цінностям підприємства з урахуванням принципу соціо-культурної ідентичності. Розраховує раз на рік
1.4 Індекс ефективності організаційної структури	Відсоток внутрішнього заповнення вакансій; відсоток посад, де відбувається дублювання, перехрещення функцій	Відомі як система оцінки, застосовуються у вітчизняній практиці щомісячно та щоквартально
1.5 Показник охоплення навчанням	Відсоток тих, хто пройшов підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації (за видами навчання)	
1.6 Показник атестаційного охоплення	Відсоток фахівців, які пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психологічну діагностику (за категоріями).	
1.7 Якісний склад працівників за соціально-демографічними показниками	Визначається структура працівників за наведеними соціально-демографічними показниками: за віком; за статтю; за рівнем кваліфікації; за категоріями; за рівнем освіти; за середнім стажем роботи	
<b>2. Зведений показник ефективності за складовою «Внутрішні процеси». Вага 30 %</b>		
2.1 Відсоток виконання планів підприємства за основними обсяговими та якісними показниками	Періодичне порівняння планових показників з фактичними значеннями по заздалегідь встановлених контрольних точках. Такими можуть бути тимчасові дані чи конкретні виробничі показники. Контрольні точки встановлюють у процесі складання планів	Відомий як система оцінки. Розраховує щорічний
2.2 Ефективність HR-процедур	Ефективність HR-процедур оцінюється шляхом порівняння стану об'єкту господарювання та персоналу до та після їх проведення на основі бальної оцінки керівників та спеціалістів	Новий, можливо застосовувати періодично
2.4 Коефіцієнт плінності кадрів	Визначається як відношення числа звільнених працівників за відповідний період за власним бажанням, за прогнот та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до загальної кількості працівників	Відомий. Розраховується щомісячно
2.5 Рівень адаптації	Відсоток працівників, що звільнилися зі стажем роботи менше 3-х років	Новий, можливо застосовувати періодично

Група та назва показника	Методика розрахунку	Характеристика, доцільність та періодичність застосування
2.6 Рівень відповідності	Кількісна укомплектованість кадрового складу та відповідність характеристик працівників професійно-кваліфікаційним вимогам робочих місць, виробництва у цілому (якена укомплектованість)	Відомий як система оцінки. Розраховується щомісячно або щоквартально
2.7 Рівень готовності	Відсоток співробітників, включених в оперативний і стратегічний кадровий резерв; відсоток тих, хто звільнився з числа кадрового резерву; відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву; відсоток плинності кадрів серед працівників з високим потенціалом	Відомий як система оцінки. Розраховується щомісячно або щоквартально
2.8 Рівень прихильності	Це питома вага працівників, які бажають працювати на підприємстві не менше трьох наступних років. Його одержують у результаті опитування	Новий, можливо застосовувати періодично
2.9 Рівень стабільності	Відношення частки персоналу зі стажем роботи на підприємстві від 5 років і більше до загальної кількості співробітників	
2.10 Рівень трудової дисципліни, у т.ч.: кількість випадків порушення трудової дисципліни; показник відсутності на робочому місці	Прогнули, відсутність без попередження, інші порушення трудової дисципліни, кількість працівників, що звільнилися несподівано	Відомий як система оцінки. Розраховується щомісячно або щоквартально
<b>3. Зведений показник ефективності за складовою «Фінанси та економія витрат». Вага 20 %</b>		
3.1 Витрати на залучення або ціна найму: усього, тис. грн.; в структурі, %, на одного робітника	Витрати на пошук кадрів, у т.ч. рекламу, контракти, концентруються по службі кадрів	Новий, необхідний в перспективі, у теперішній час відсутні дані для розрахунку. Розрахунок щоквартальний
3.2 Витрати на утримання та підтримку: усього, тис. грн.; в структурі, %, на одного робітника	Визначається як сума витрат на оплату праці та компенсації без витрат на навчання та пільги	Нові для вітчизняної практики показники, розрахунки наведені за методикою [4], їх можливо застосовувати. Розрахунок щоквартальний
3.3 Витрати на розвиток: усього, тис. грн.; в структурі, %, на одного робітника	Визначається як сума витрат на всі види навчання	
3.4 Витрати на збереження: усього, тис. грн.; в структурі, %, на одного робітника	Визначається як сума витрат на пільги працівникам	
3.6 Коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал	Розраховується як відношення різниці між одержаними доходами та понесеними витратами без урахування витрат на людський капітал до суми витрат на людський капітал	
3.7 Співвідношення зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати	Розраховується як відношення темпів зростання продуктивності і темпів зростання середньомісячної заробітної плати	Відомий як система оцінки. Розрахунок щомісячний
3.8 Конкретностепроможність середньомісячної заробітної плати за часом та у порівнянні із зовнішнім середовищем	Розраховується як відношення темпів зростання середньомісячної заробітної плати на підприємстві і темпів зростання середньомісячної заробітної плати у місті, регіоні, галузі, країні в цілому	Новий, необхідний в перспективі. Розрахунок щомісячний
<b>4. Зведений показник ефективності за складовою «Задоволеність споживачів». Вага 10 %</b>		
4.1 Коефіцієнт відповідності результатів роботи кадрової служби /відділу очікуванням та вимогам керівників	Проведення опитування керівників різних рівнів	Нові, пропонуються автором для подальшої розробки методичного забезпечення та щорічної оцінки

Зведені показники ефективності роботи кадрових служб/ відділів, а також показники, що їх розкривають наведені у табл. 3 (удосконалено та доповнено на основі [2—5]).

Результати запропонованої оцінки стануть ключовими індикаторами, що дозволять зконцентрувати увагу на головних проблемах у роботі з персоналом, допоможуть своєчасно спрямувати зусилля на виправлення виявлених недоліків у роботі. На основі отриманих результатів оцінки якості роботи кадрових служб / відділів доцільно впровадити систему преміювання задля мотивації співробітників кадрових служб / відділів. На нашу думку, чотири виділених у статті зведених показники ефективності за складовими — «персонал та організаційний розвиток», «внутрішні процеси», «фінанси та економія витрат», «задоволеність споживачів», або окремі показники ефективності, що їх розкривають, мають стати підставою для нарахування щомісячних премій співробітникам кадрових служб / відділів, а інтегральний показник ефективності — для нарахування підсумкової премії в кінці року.

**Висновки.** Отже, запропонований авторами підхід до оцінки якості роботи кадрових служб / відділів є комплексною методикою, що дозволить своєчасно та всестороннє оцінити якість роботи кадрових служб / відділів і визначити, наскільки їх діяльність сприяє досягненню цілей підприємства через виконання відповідних задач та обов'язків. Врахування принципу соціокультурної ідентичності та концепцій розвитку людського капіталу і якості трудового життя працівників при визначенні головних показників ефективності підкреслює те, що автори сприймають людину на підприємстві не як ресурс, а як неповторну особистість. Розроблений алгоритм впровадження системи BSC-HR Service включає оцінку та зважування показників, які є конкретними, вимірюваними, реально досяжними та обмеженими в часі. Дана система BSC-HR Service є універсальною, такою що може бути запропонована для впровадження на підприємствах різних галузей, але з проведенням необхідної адаптації, яка полягає в уточненні показників, запропонованих для оцінки ефективності роботи кадрових служб / відділів, фахівцями підприємства та, при необхідності, доповнені іншими показниками, здатними більш цілісно охопити специфіку діяльності конкретного підприємства.

### **Література**

1. *Мельников И.* Кадровик: типовые положения и должностные инструкции / И. Мельников. — М.: ООО «ЛитРес», 2013. — 142 с.
2. *Kaplan R., Norton D.P.* Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies/ R. Kaplan, D.P. Norton. — Boston, MA: Harvard Business Press, 2006. — 302 p.
3. *Петров Е.В.* Видимый результат, или система сбалансированных показателей для службы персонала. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_45/article\\_2708/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/)
4. *Компанієць В.В.* Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В.В. Компанієць. — Харків: УкрДАЗТ, 2012. — 296 с.
5. *Денисова А.В.* Система ключевых стратегических показателей эффективности службы управления персоналом. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-klyuchevyih-strategicheskikh-pokazateley-ssp-effektivnosti-sluzhby-upravleniya>
6. *Польова В.В.* Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / В.В. Польова// Збірник наукових праць ДЕТУТ. Сер. «Економіка і управління». — 2012. — Вип. 27. — С. 134—145.
7. *Компанієць В.В., Польова В.В.* Впровадження компетентнісного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту / В.В. Компанієць, В.В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2013. — № 44. — С 46—53.

Стаття надійшла до редакції 27.06.2014 р.