

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ HR-СЛУЖБИ

©2022 ДЕМ'ЯНЕНКО А. А., ІВАНІСОВ О. В.

УДК 331.108
JEL: J01; O15; M12

Дем'яненко А. А., Іванісов О. В. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби

Сучасні тенденції розвитку підприємства пов'язані з підвищенням ролі та значущості системи управління персоналом, що привело до підвищення ролі HR-служб. Для досягнення високої результативності роботи підрозділу виникає необхідність проведення оцінки його діяльності. Тому метою статті є узагальнення теоретичних положень, формування та розвиток методичного забезпечення оцінювання ефективності роботи HR-служби. У роботі досліджено науково-теоретичні підходи до оцінювання роботи HR-служби, що дало змогу обґрунтувати необхідність використання HR-метрик і запропонувати систему HR-метрик за напрямками HR-процесів: підбір і розташування, адаптація, оцінка й атестація, професійне навчання персоналу, формування кадрового резерву та мотивація. Запропонована система HR-метрик враховує специфіку діяльності підприємства, а також рівновагу, яка зберігається між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами тощо. Іншою особливістю запропонованого методичного забезпечення є визначення стандартизованих (порогових) значень, що здійснювалося на основі методу бенчмаркінгу. Аналіз отриманих результатів оцінювання пропонується здійснювати за допомогою матриці ефективності діяльності HR-служби. Розроблена матриця є інструментом для аналізу ефективності діяльності HR-служби, виявлення основних проблем за різними напрямками HR-процесів і планування бюджету HR-служби. Запропонований інструмент теоретично обґрунтований, у його основі закладено два показники: питома вага бюджету роботи з персоналом у загальній сумі витрат на персонал та інтегральний показник ефективності діяльності HR-служби.

Ключові слова: оцінювання, ефективність діяльності, HR-служба, система показників, HR-метрика.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 4. **Бібл.:** 12.

Дем'яненко Аліна Анатоліївна – доктор філософії з економіки, викладач кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: alina.demianenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0654-698X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1612623/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57212685435>

Іванісов Олег Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ivanisovoleg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1853-2905>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3451767/ivanisov-oleg/>

UDC 331.108
JEL: J01; O15; M12

Demianenko A. A., Ivanisov O. V. The Methodological Provision for Measuring the HR Department Efficiency

Modern trends in the development of enterprise are associated with an increase in the role and significance of the staff management system, which led to an increase in the role of HR services. To achieve high performance of the division, it becomes necessary to assess its activities. Therefore, the article is aimed at generalizing theoretical provisions, forming and developing methodological provision for assessing the efficiency of the HR service. The publication examines the scientific-theoretical approaches to assessing the work of HR service, which allows to substantiate the need to use HR metrics and propose a system of HR metrics according to the directions of HR processes: selection and location, adaptation, assessment and certification, professional training of staff, formation of personnel reserve, and motivation. The proposed HR metric system takes into account the specifics of the enterprise's activities, as well as the balance that remains between short- and long-term goals, financial and non-financial indicators, main and auxiliary parameters, etc. Another feature of the proposed methodological provision is the determination of standardized (threshold) values, which was carried out on the basis of the benchmarking method. The analysis of the obtained evaluation results is proposed to be carried out using the HR service performance matrix. The developed matrix is a tool for analyzing the efficiency of the HR service, identifying the main problems according to various directions of HR processes and planning the budget of the HR service. The proposed tool is theoretically substantiated and is based on two indicators: the proportion of the budget for working with staff in the total amount of staff costs and the integral indicator of the efficiency of performance of the HR service.

Keywords: measuring, efficiency of performance, HR service, indicators system, HR metrics.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 12.

Demianenko Alina A. – PhD (Economics), Lecturer of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: alina.demianenko@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0654-698X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1612623/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57212685435>

Ivanisov Oleg V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ivanisovoleg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1853-2905>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3451767/ivanisov-oleg/>

Людський капітал підприємства є найбільш важливим активом, який забезпечує його розвиток і конкурентоспроможність. Центральним елементом механізму формування та розвитку людського капіталу є HR-служба підприємства. Її діяльність визначається цілями та стратегією розвитку підприємства, його економічним і організаційно-технічним станом, поточними завданнями тощо. Роль HR-служби на підприємстві набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення його конкурентоспроможності, досягнення успіху в реалізації стратегії розвитку. Для досягнення ефективних результатів в управлінні персоналом HR-служба повинна поступово перетворюватися на центр з розроблення і реалізації стратегії та програм сталого розвитку людських ресурсів, мета якої – підвищення виробничої, творчої віддачі, креативності й активності персоналу, що практично неможливо здійснити через недосконалість єдиної системи ключових показників діяльності HR-служби.

Результати аналізу опрацьованої літератури свідчать, що використання чітко сформованої системи показників, що віддзеркалює ефективність діяльності HR-служби, є предметом дослідження численних публікацій, фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних учених. Багатим є зарубіжний досвід з дослідження цього питання. Так, вагоме місце займають праці Дж. Філіпса, Д. Ульріха, Е. Лоулера, Дж. Бодро, А. Левенсона та ін. Розробленню та подальшому розвитку теоретико-методичних і практичних аспектів управління ефективністю діяльності HR-служби присвячені роботи вітчизняних учених: О. А. Грішнєвої, А. М. Колота, Е. М. Лібанової, Г. В. Назарової, А. В. Шаульської, О. М. Ястремської та ін.

Багатоаспектність складного процесу управління персоналом, його «розподіленість» між керівниками різних рівнів управління та структурними підрозділами істотно обмежує можливості виявлення внеску саме служби управління персоналом у досягнення мети і завдань підприємства, що призводить до ускладнення процесу оцінювання ефективності її діяльності. Незважаючи на складність, у науковій літературі [1; 2; 6; 7; 12] виділяють декілька підходів до оцінювання ефективності діяльності HR-служби.

Перший підхід передбачає оцінку усього персоналу підприємства, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за певний період. Такий підхід має як переваги, оскільки ефективність роботи персоналу визначається кінцевими результатами підприємства, так і недоліки – внесок саме HR-служби.

Другий підхід до оцінювання ефективності роботи системи управління персоналом ґрунтується на показниках результативності та якості «живої» праці. Якщо перший підхід прирівнює весь персонал підприємства до «сукупного працівника», то організаційно-управлінський підхід використовує дифе-

ренціацію «живої» праці за виробами та видом праці. Однак, на нашу думку, в умовах сучасного розвитку економіки врахування лише трудових показників є недостатнім.

Прихильники *третього підходу* пропонують визначити зв'язок ефективності роботи персоналу з формами та методами роботи з ним (організація роботи персоналу, мотивація, соціально-психологічний клімат, залучення, розвиток та утримання талантів). Критеріальними показниками цього підходу є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, використання фонду робочого часу, рівень завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку тощо. Такий підхід виділяється врахуванням індивідуальних особливостей працівника.

Слід наголосити, що ці підходи відрізняються за об'єктом оцінювання. Так, у межах першого підходу об'єктом оцінювання є сукупні ресурси підприємства (матеріальні, фінансові та трудові). На нашу думку, таке широке охоплення процесу значно знижує цінність і інформативність розрахунку такого показника; другого – переважно трудові ресурси підприємства; третього – трудові ресурси окремого працівника.

Варто зазначити, що серед найпопулярніших підходів до оцінювання складних процесів використовують єдиний показник (інтегральний індекс), структуру якого складають низка первинних показників (HR-метрики). Одним із ефективних інструментів виконання HR-функцій є HR-метрики – показники, що дозволяють оцінити або виміряти HR-процеси на підприємстві, а також ефективність управління персоналом у цілому [7].

Таким чином, у результаті опрацювання наукових джерел запропоновано послідовність оцінювання діяльності HR-служби, яка включає 6 етапів.

Етап 1. Постановка цілей. У процесі визначення цілей дослідження слід враховувати фактори, які можуть впливати на процес оцінювання ефективності діяльності HR-служби. Так, М. Коллінс (М. Collins) таким ключовим фактором визначає зацікавлені сторони в роботі HR-служби. При цьому «чим більше функцій виконує HR-служба, тим більше зацікавлених сторін вона має і тим більшою мірою їй необхідно зважати на задоволенні потреб різних категорій персоналу» [9, р. 8]. Наступним важливим фактором є роль, яку відіграє HR-служба на підприємстві. Так, дослідження Е. Лоулера, Дж. Джамронга і Дж. Будро (Е. Е. Lawler, J. Jamrong, J. Boudreau) підтвердило, що в період кризи роль HR-служби на багатьох підприємствах підвищилася і стала стратегічною [10, р. 38]. У деяких випадках навіть відбувалася реструктуризація служб, яка дозволила підвищити їх статус. Але слід зауважити, що у випадку, коли HR-служба відіграє роль стратегічного партнера, то й оцінювання

проводиться частіше і на регулярній основі, до того ж, має переважно формалізований характер. Незалежно від галузі, розміру підприємств, рівня втручання держави оцінка діяльності кадрових служб здійснюється з використанням схожих методик і з однаковою частотою.

Таким чином, найбільш значущими факторами, на які слід звертати увагу у процесі оцінювання ефективності діяльності HR-служби: роль і авторитет HR-служби; кількість HR-функцій; вплив зацікавлених сторін.

Етап 2. Визначення відповідальних за процес оцінювання ефективності діяльності HR-служби. Призначення відповідальних за процес оцінювання є досить важливим і залежить від фінансових ресурсів підприємства. У разі обмеження фінансових ресурсів залучають керівника HR-служби або інших працівників, що знижує достовірність і об'єктивність результатів оцінки. В інших випадках підприємства залучають фахівців аудиторських компаній. Перевагою надання аудиторських послуг є висока об'єктивність оцінювання та достовірність отриманих результатів [8].

Етап 3. Формування системи ключових показників. Відбір ключових показників є індивідуальним для конкретного підприємства. Обираючи систему показників, не слід зосереджувати увагу лише на вартісних і кількісних характеристиках – найбільш ефективним є врахування чотирьох аспектів: кількості, якості, часу та фінансових можливостей.

На нашу думку, у процесі оцінювання ефективності діяльності HR-служби доцільно використовувати функціонально орієнтовану систему показників. Завдання комплексного оцінювання зводиться до визначення інтегрального параметра на основі агрегування різних способів кількісного й якісного аналізу [4]. Зведення певної кількості показників у єдиний інтегральний показник дає змогу визначити якісну відмінність досягнутого стану від бази порівняння. Процес оцінювання ефективності діяльності HR-служби здійснюється на основі оптимально підібраних HR-метрик, що відображають всі аспекти діяльності HR-служби за напрямками HR-процесів (табл. 1). Запропонована система HR-метрик враховує специфіку діяльності підприємства, рівновагу, яка зберігається між коротко- та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами тощо. Формування системи HR-метрик для оцінювання ефективності діяльності HR-служби за напрямками HR-процесів здійснювалося з урахуванням напрацювань учених [3–5; 12]. При визначенні нормативних значень деяких HR-метрик виникли складнощі, враховуючи які, авторами пропонується індивідуальний підхід для оцінювання діяльності HR-служби на підприємстві різної форми специфіки діяльності та стратегії розвитку. Так, значення коефіцієнта якості відбо-

ру персоналу для різних професій є різною: для професійно-технічних працівників – 1; спеціалістів – 1; робітників – 0,5.

Якщо коефіцієнт відбору близький до 1, то процес відбору короткий за терміном і простий за виконанням. Ефективність діяльності HR-служби за напрямом «мотивація та стимулювання праці» визначається за однією із важливих HR-метрик: співвідношення фіксованої та змінної частин оплати праці, яка потребує індивідуального підходу до визначення нормативного значення для конкретного підприємства. Співвідношення фіксованої та змінної частин також буде відрізнятися залежно від цілей, фінансового стану та розвитку галузі підприємства. Авторами проаналізовано різні співвідношення між фіксованою та змінною частинами фонду оплати праці (табл. 2) з метою визначення оптимального при різних стратегіях розвитку підприємства.

Так, співвідношення 50 : 50 означає, що постійна та змінна частини в заробітній платі однакові. При цьому співвідношенні створюються значні можливості для стимулювання праці, в умовах погортання економіки це вважається ефективним. Співвідношення 75 : 25 (частка змінної частини становить 25% від розміру заробітної плати) рекомендується застосовувати на підприємствах за умови, якщо перспектива віддачі через кілька років; поки ж потрібне постійне незначне стимулювання праці працівників. Співвідношення не рекомендується застосовувати в умовах значної інфляції, оскільки нівелюється перспектива стимулювання. Оптимальним співвідношенням за сучасних умов вважається 65 : 35 або 70 : 30. Співвідношення 90 : 10 вимагає високого рівня організації праці та застосовується в багатьох економічно розвинутих країнах, де завдяки впливу профспілок і держави гарантується стабільно високий розмір ресурсів для відтворення праці.

Навчання та розвиток персоналу рекомендується оцінювати за допомогою моделі Філіпса. Моделлю передбачено розрахунок метрики ROI (відсоткове співвідношення чистого прибутку від програми до суми витрат), що дасть змогу оцінити програму навчання персоналу як бізнес-інструменту та визначити ефективність розвитку персоналу.

Етап 4. Формування матриці первинних даних. Основними джерелами отримання інформації для оцінки діяльності HR-служби є фінансова, статистична, бухгалтерська та кадрова звітність підприємства.

Встановлення стандартизованих значень для інших HR-метрик здійснювалося на основі методу бенчмаркінгу, орієнтиром якого є інформація роботи HR-служби провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств. Такий метод визначення нормативних (допустимих) значень дає змогу врахувати специфіку та галузь діяльності підприємства.

Таблиця 1

Система HR-метрик для оцінювання ефективності діяльності HR-служби за напрямками HR-процесів

Напрямок HR-процесів, що оцінюються	HR-метрика	Порядок розрахунку	Нормативний показник*
1	2	3	4
Підбір і розміщення персоналу	Коефіцієнт укомплектованості персоналу (K_u)	$K_u = Ч_k / Ч_a$, де $Ч_k$ – кількість працівників, компетенція яких відповідає вимогам посади; $Ч_a$ – кількість працівників, які підлягають первинній оцінці, осіб	1
	Коефіцієнт якості відбору персоналу ($K_{я}$)	$K_{я} = Ч_в / Ч_п$, де $Ч_в$ – кількість відібраних осіб на посаду, осіб; $Ч_п$ – загальна кількість претендентів, осіб	1
	Кількість кандидатів на одну вакансію ($Ч_в$)	$Ч_в = Ч_п / В_с$, де $В_с$ – середня кількість вільних вакансій, од.	> 1
	Коефіцієнт адаптації персоналу ($K_{ад}$)	$K_{ад} = Ч_{п_2} / Ч_{п_1}$, де $Ч_{п_2}$ – чисельність персоналу, що працює не більше 2 років за період, осіб; $Ч_{п_1}$ – загальна чисельність персоналу на постійній основі, осіб	До 0,1
Адаптація персоналу	Частка коштів, направлених на підготовку персоналу, у бюджеті HR-служби ($П_n$)	$П_n = К_n / В_с$, де $К_n$ – обсяг коштів направлених на підготовку персоналу, грн; $В_с$ – сума бюджету HR-служби, грн	Від 0,4 до 0,5
	Середні витрати на новачка ($В_{сп}$)	$В_{сп} = В_n / Ч_в$, де $В_n$ – обсяг витрат на відбір персоналу, грн	Залежить від займаної посади
	Коефіцієнт атестації персоналу ($K_{ат}$)	$K_{ат} = Ч_{п_а_3} / Ч_{а_з}$, де $Ч_{п_а_3}$ – кількість персоналу, які протягом трьох років успішно пройшли атестацію, осіб; $Ч_{а_з}$ – загальна кількість персоналу, які були направлені на атестацію, осіб	1
Оцінка й атестація кадрів	Частка працівників, яких підвищили в посаді за результатами атестації ($П_{пн}$)	$П_{пн} = Ч_{під} / Ч_{п_а_3}$, де $Ч_{під}$ – кількість працівників, яких підвищили у посаді за результатами оцінки, осіб; $Ч_{п_а_3}$ – загальна кількість працівників, які пройшли атестацію за період, осіб	0–0,06
	Частка працівників, для яких змінено систему мотивації за результатами оцінки ($П_{зм}$)	$П_{зм} = З_м / Ч_{а_з}$, де $З_м$ – кількість працівників, для яких змінено систему мотивації за результатами атестації, осіб;	0–0,08

1	2	3	4
Професійне навчання персоналу	Середні витрати на навчання на 1 працівника ($V_{сн}$)	$V_{сн} = V_n / Ч_{пн}$, де V_n – загальний обсяг витрат на навчання працівників, грн; $Ч_{пн}$ – кількість працівників, направлених на навчання, осіб	Не менше 900 грн
	Частка працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року ($П_n$)	$П_n = Ч_{пз} / Ч_{пз}$, де $Ч_{пн}$ – чисельність персоналу, які пройшли навчання, осіб; $Ч_{пз}$ – загальна чисельність персоналу підприємства, осіб	0,15–0,2
	Показник повернення від інвестицій (ROI)	$ROI = (Д_n - V_n) / V_n \times 100\%$, де $Д_n$ – загальний обсяг доходів від навчання працівників, грн	> 0
Формування кадрового резерву	Ефективність підготовки керівників ($Е_{лїд}$)	$Е_{лїд} = Пр / Пз$, де $П$ – кількість ключових посад, зайнятих представниками резерву, осіб; $Пз$ – кількість працівників, які звільнилися за період, осіб	> 1
	Плнність резерву ($През$)	$През = Р / Рс$, де $Р$ – кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду; $Рс$ – середня кількість резервістів за період, осіб	До 0,3
	Готовність резерву ($Грез$)	$Грез = П_n / Пс$, де $П_n$ – кількість ключових посад, що мають наступників, осіб; $Пс$ – загальна кількість ключових посад, осіб	1
Мотивація та стимулювання	Частка працівників, що одержують премії, пов'язані з результатами діяльності ($Ч_{лб}$)	$Ч_{лб} = Ч_n / Ч_{пз}$, де $Ч_{пн}$ – чисельність персоналу, які одержують премії (бонуси), пов'язані з результатами діяльності протягом року, осіб	0,7–1
	Співвідношення фіксованої і змінної частин фонду оплати праці ($С$)	$С = З / Ф$, де $З$ – питома вага змінної частини фонду оплати праці, %; $Ф$ – питома вага фіксованої частини фонду оплати праці, %	50 : 50
	Коефіцієнт задоволеності системою винагороди ($Кзд$)	$Кзд = Ч_з / Ч_о$, де $Ч_з$ – чисельність працівників, які в результаті щорічного опитування висловили задоволеність системою винагороди, осіб; $Ч_о$ – загальна чисельність працівників, які брали участь в опитуванні, осіб	0,7–1

Примітка: * – визначено за результатами аналізу для підприємств галузі промисловості.

Таблиця 2

Співвідношення фіксованої і змінної частини фонду оплати праці і бальна оцінка

Співвідношення фіксованої та змінної частин	50 : 50	75 : 25	90 : 10
Стратегія зростання	1	До 0,5	До 0,5
Агресивна стратегія	До 0,5	1	До 0,5
Стратегія стабільності	До 0,5	До 0,5	1

Етап 5. Процедура розрахунку інтегрального показника ефективності діяльності HR-служби. Ця процедура має два рівні, що включає: розрахунок первинних HR-метрик за напрямом HR-процесів та інтегрального показника. Так, для реалізації багатовимірної аналізу сформовано масив вихідних даних. Оскільки відібрані HR-метрики мають різні одиниці виміру, простір ознак підлягає стандартизації за допомогою нормування. Нормування HR-метрики здійснюється за формулою для показників-стимуляторів (1) і для показників-дестимуляторів (2):

$$x_i = \frac{a_i}{a_{st}}; \quad (1)$$

$$x_i = \frac{a_{st}}{a_i}, \quad (2)$$

де x_i – нормоване значення i -го показника;
 a_i – фактичне значення i -го показника;
 a_{st} – стандартне значення i -го показника.

Наступним кроком є розрахунок ефективності діяльності HR-служби за формулою (3):

$$R = \sqrt{\sum (1 - x_i)^2}, \quad (3)$$

де R – інтегральний показник ефективності діяльності HR-служби;

x_i – нормоване значення i -го показника.

Інтегральний показник в ідеальному вигляді має дорівнювати нулю, і чим більше отримане значення від нуля, тим більше величина стандартизованих показників відрізняється від одиниці. Питома вага окремих показників у інтегральному показнику ефективності діяльності HR-служби визначається за формулою (4):

$$\Pi = \frac{(1 - x_i)^2}{\sum (1 - x_i)^2} \cdot 100, \quad (4)$$

де Π – питома вага показника в інтегральній оцінці діяльності HR-служби;

x_i – нормоване значення i -го показника.

У результаті проведення розрахунку значення показника має бути в межах [0; 100]. Якщо значення питомої ваги показника в інтегральній оцінці діяльності HR-служби дорівнює нулю, тоді його величина є оптимальною.

Таким чином, запропонований підхід до оцінювання ефективності діяльності HR-служби є універсальним, що дозволяє використовувати його на будь-якому промисловому підприємстві.

Етап 6. Аналіз отриманих результатів оцінювання. Даний аналіз пропонується здійснювати за допомогою матриці ефективності діяльності HR-служби (рис. 1).

Розроблена матриця є інструментом для аналізу ефективності діяльності HR-служби, виявлення основних проблем за різними напрямками HR-процесів і планування бюджету HR-служби. Запропонований інструмент теоретично обґрунтований, у його основі закладено два показники: питома вага бюджету роботи з персоналом у загальній сумі витрат на персонал та інтегральний критерій ефективності діяльності HR-служби.

Вертикальна та горизонтальна вісь матриці відображають зниження питомої ваги бюджету роботи з персоналом та інтегральний показник ефективності діяльності HR-служби. Поєднання цих двох показників дає можливість визначити одну з чотирьох можливих ролей HR-служби на підприємстві. Вертикальна вісь відповідає питомій вазі бюджету HR-служби в загальній сумі витрат на персонал, координатне поле від 50 до 0; горизонтальна вісь – результат діяльності HR-служби.

Координатний простір визначається інтегральним критерієм ефективності діяльності HR-служби; мінімальне значення є високим показником ефективності. Після цього встановлюється перетин вертикальної та горизонтальної осей, за допомогою чого визначається відповідний сектор ефективності діяльності підприємства.

Так, сектор А (низькі витрати – висока ефективність) вказує на те, що функції, покладені на HR-службу, виконуються в повному обсязі та вчасно, при цьому низьке фінансування вказує на «тимчасовий» характер функціонування HR-служби, тобто йдеться про модель HR-служби як «першої» допомоги – аутсорсинг кадрових послуг. Сектор Б (високі витрати – висока ефективність). Модель HR-служби є одним із ключових підрозділів підприємства: у такому випадку служба діє в режимі випередження та профілактики, а не виправлення й усунення проблем на підприємстві. Сектор В (високі витрати – низька ефективність): HR-служба є «затратною» та неефективною. Керівництву підприємства необхідно терміново визначити «вузькі» місця та вживати заходів щодо підвищення ефективності діяльності HR-служби. Сектор Г (низькі витрати – низька ефективність) вказує на те, що HR-служба виконує переважно представницьку функцію. Така служба не сприймається як підрозділ і безпосередньо не впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

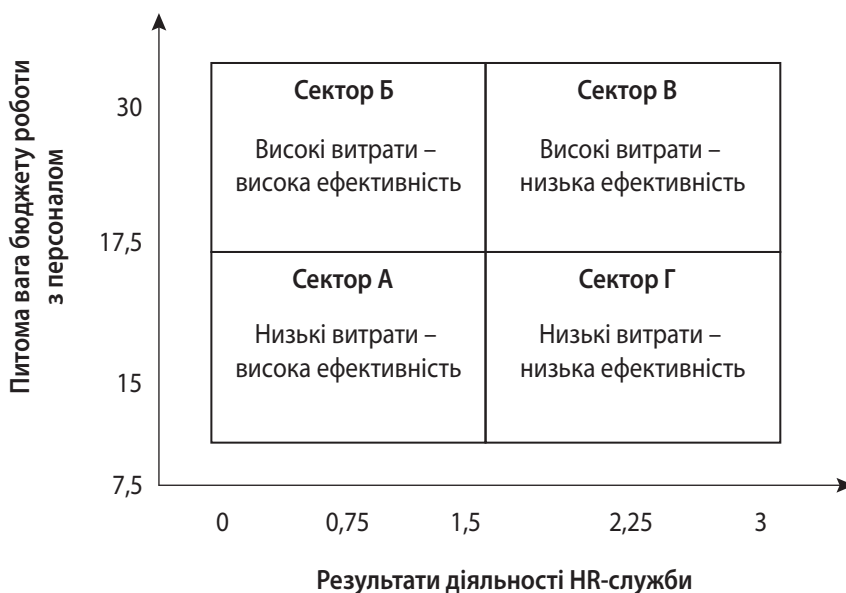


Рис. 1. Матриця оцінки ефективності діяльності HR-служби за критеріями «питома вага бюджету роботи з персоналом у загальній сумі витрат на персонал» – «результати діяльності HR-служби»

Розроблення й обґрунтування рекомендацій з покращення роботи HR-служби є завершальним, сьомим етапом дослідження. Результатом проведеного оцінювання діяльності HR-служби буде відповідь на питання: що є зараз, і в чому полягає невідповідність з тим, що необхідно для реалізації поставлених стратегічних цілей підприємства.

Основним документом за результатами оцінки діяльності HR-служби є звіт, у якому відображаються результати розрахованих показників оцінки ефективності за кожним напрямом HR-процесів, рекомендації з оптимізації роботи та резерви вдосконалення роботи HR-служби на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У статті вирішено важливе науково-практичне завдання з узагальнення та розвитку теоретичних положень, розроблення методичних підходів і рекомендацій щодо формування методичного забезпечення оцінювання ефективності роботи HR-служби. Особливість запропонованого методичного забезпечення полягає у відібраній системі HR-метрик за напрямками HR-процесів: підбір і розташування, адаптація, оцінка й атестація, професійне навчання персоналу, формування кадрового резерву та мотивація. Окрім цього, авторами пропонується аналізувати отримані результати оцінювання за допомогою матриці. Запропонований інструмент теоретично обґрунтований, у його основі закладено два показники: питома вага бюджету роботи з персоналом у загальній сумі витрат на персонал та інтегральний критерій ефективності діяльності HR-служби. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності формування ринкової економіки. *Формування ринкової економіки*. 2005. № 2. С. 42–50.
2. Іванісов О. В., Доровської О. Ф. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 106. С. 372–378. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/29374/1/372-378%20Іванісов%20ОВ.pdf>
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.37.
5. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затейщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків : Видво ХНЕУ, 2012. 216 с.
6. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3. С. 199–207. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)
7. Шевченко А. С. HR-метрики як індикатор ефективності управління персоналом: особливості застосування в сучасних умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2903/Shevchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Belyaeva, T., Kozieva, I. Employee engagement in HR analytical systems. *Economic annals-XXI*. 2020. Vol. 186. Iss. 11–12. P. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V186-11>
9. Collins, M. Evaluating the Personnel Department. *Health Manpower Management*. 1992. Vol. 18. No. 2. P. 8–10. DOI: 10.1108/09552069210012486.

10. Lawler, E. E., Jamrong, J., Boudreau, J. Shining Light on the HR Profession. *HR Magazine*. 2011. Vol. 56. Iss. 2. P. 38–40.
DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419eaa.009>
11. Mishra, H., Venkatesan, M. Blockchain in human resource management of organizations: an empirical assessment to gauge HR and non-HR perspective. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 34. Iss. 2. P. 525–542.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0261>
12. Ontrup, G., Schempp, P. S., Kluge, A. Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactivity and determinants of content validity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2022. Vol. 9. No. 2. P. 212–232.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>
- REFERENCES**
- Belyaeva, T., and Kozieva, I. "Employee engagement in HR analytical systems". *Economic annals-XXI*, vol. 186, no. 11-12 (2020): 94-102.
DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V186-11>
- Collins, M. "Evaluating the Personnel Department". *Health Manpower Management*, vol. 18, no. 2 (1992): 8-10.
DOI: 10.1108/09552069210012486
- Hrshnova, O. A. "Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti formuvannia rynkovoї ekonomiky" [Evaluation of Staff: Current Approaches to Ensure the Effectiveness]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, no. 2 (2005): 42-50.
- Ivanisov, O. V., and Dorovskoi, O. F. "Udoskonalennia systemy otsinky personalu za rakhunok vykorystannia formalizovano-reitynhovoi systemy atestatsii pratsivnykiv na pidpriemstvi" [Improving the Personnel Evaluation System through the Use of a Formalized Rating System for Certification of Employees at the Enterprise]. *Komunalne hospodarstvo mist*, no. 106 (2012): 372–378. <https://eprints.kname.edu.ua/29374/1/372-378%20Іванісов%20ОВ.pdf>
- Kolot, A. M. *Motyvatsiia personalu* [Staff Motivation]. Kyiv: KNEU, 2002.
- Lawler, E. E., Jamrong, J., and Boudreau, J. "Shining Light on the HR Profession". *HR Magazine*, vol. 56, no. 2 (2011): 38-40.
DOI: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419eaa.009>
- Mishra, H., and Venkatesan, M. "Blockchain in human resource management of organizations: an empirical assessment to gauge HR and non-HR perspective". *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34, no. 2: 525-542.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0261>
- Mishyna, C. V., and Mishyn, O. Yu. "Naukovo-praktychni zasady formuvannia systemy monitorynhu kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi" [Scientific and Practical Bases of Formation of System of Monitoring of Personnel Security of the Enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 10 (2018).
DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.37
- Nazarova, H.V., Honcharova, S.Yu., and Zatieishchikova, O.O. *Rozvytok ta vykorystannia upravlinskoho personalu – stratehichnyi pidkhid* [Development and Use of Management Staff – A Strategic Approach]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.
- Ontrup, G., Schempp, P. S., and Kluge, A. "Choosing the right (HR) metrics: digital data for capturing team proactivity and determinants of content validity". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 9, no. 2 (2022): 212-232.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0064>
- Shevchenko, A. S. "HR-metryky yak indykator efektyvnosti upravlinnia personalom: osoblyvosti zastosuvannia v suchasnykh umovakh" [HR-metrics as an Indicator of the Effectiveness of Personnel Management: Features of Application in Modern Conditions]. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2903/Shevchenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trynchuk, O. B. "Doslidzhennia analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu" [Research of Analytical Indicators in the Work Practice of Personnel Departments]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3 (2018): 199-207.
DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.199-207](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.199-207)