

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

У статті розглядаються проблеми підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів в Україні з використанням міжнародного досвіду впровадження системи ефективності (performance management). Запропоновано систему збалансованих показників як інструмент стимулювання персоналу для виконання стратегічних цілей, а також особливості впровадження даної системи в українських компаніях.

In article problems of increase of competitiveness of human resources in Ukraine with use of the international experience of introduction of system of efficiency (performance management) are considered. The system of the balanced indicators, as the tool of stimulation of the personnel for achievement of strategic targets, and also features of introduction of the given system in the Ukrainian companies is offered.

Ключові слова: людський ресурс, конкурентоспроможність, стимулювання персоналу.

Постановка проблеми. В сучасних умовах постійно доводиться вирішувати безліч питань для досягнення стратегічних цілей підприємств. Одним з основних шляхів вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності є впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами.

У міжнародній практиці все частіше використовується термін "performance management" – управління ефективністю. Ця система дозволяє систематизувати процес управління за рахунок визначення цілей, дає можливість провести оцінку ефективності діяльності співробітників, орієнтує на результат, призводить до підвищення ефективності компанії й бізнесу в цілому.

Метою статті є розробка напрямків удосконалювання системи оплати праці з метою підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на основі використання західних методик ефективної системи управління.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Даній проблемі присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних авторів: С.І. Бандура, Д.П. Богині, В.І. Герасимчука, О.А. Гришної, Б.М. Данілішина, В.М. Данюка, Г.А. Дмитренка, М.І. Долишнього, А.М. Колота, Е.М. Либановоф, Л.С. Лисогор, Ю.В. Макогона, Є.В. Маслово, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, С.В. Шекшні, Г.В. Щекіна, С.І. Пірождкова, А. Сміта, Д. Риккардо й ін. Однак в сучасних умовах необхідні розробки зі створення механізму підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на основі міжнародного досвіду, що дозволили б українським компаніям сформувати конкурентну перевагу для успішного ведення боротьби з іноземними партнерами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Більшість компаній оцінюють ефективність роботи менеджера й винагороджують його за одним фінансовим показником (наприклад, обсягом продажів). Але дана оцінка не дає повної уяви про ефективність роботи керівника (менеджера) – високий обсяг продажів може бути наслідком сформованої ситуації на ринку (наприклад, підвищення ціни на метал призвело до зростання обсягу продажів у грошовому еквіваленті) або більшого рекламного бюджету, підвищення попиту, відходу з ринку конкурента й т.ін.

Постановка трьох-п'яти цілей/завдань дозволяє більш об'єктивно оцінити діяльність керівника (співробітника), врахувати не тільки короткострокові фінансові результати, але й виконання стратегічних (тактичних) цілей, оцінити якість роботи керівників.

Для однієї мети можливе застосування як декількох показників ефективності, так і одного, але з різними одиницями виміру. Чим більш важлива й значна мета, тим більшої ваги ми їй надаємо.

Можна також ураховувати й складність досягнення мети.

Для того, щоб встановити плановий показник, потрібні статистика або динаміка показників компанії за попередній період. Якщо розрахунок таких показників не проводився, то для початку потрібно набрати статистику (особливо це важливо для компаній, діяльність яких характеризується сезонністю), а потім уже встановлювати реальні планові показники. Якщо поставити свідомо нездійсненні показники, то надалі це призведе до демотивації персоналу, що буде пручатися тому, щоб застосовувалася система управління за цілями. Занижені показники призведуть до завищених і необ'єктивних виплат премії[1].

Встановлюються кілька значень показників для різних рівнів:

- 1) неприпустимий рівень;
- 2) низький рівень;
- 3) плановий рівень;
- 4) рівень лідерства.

Щоб розрахувати преміальну частину зарплати, для кожного керівника/співробітника, крім установлених KPI (key performance indicators, тобто ключові показники діяльності або ефективності), для кожного рівня діяльності розробляються таблиці цілей, за допомогою яких визначається відсоток премії.

При досягненні показників того або іншого рівня виплачується певний відсоток до окладу, наприклад, за неприпустимого рівня встановлюється 0% премії, низького – 10%, планового – 30% і при рівня лідерства – 40%.

Після одержання фактичного значення показників розраховується відповідний розмір премії з обліком фактичного й планового значення, ваги показника й відсотка винагороди. Отримані премії за окремими показниками підсумовуються.

Відсоток винагороди до окладу може бути однаковим або різним, залежно від ступеня впливу відповідних фахівців, зайнятих на локальному ринку праці, результату діяльності компанії й рівня її доходів.

Для робітників звичайно використовується не більше трьох показників ефективності й висувуються необхідні умови для одержання премії: відсутність грубого порушення дисципліни, техніки безпеки й т.ін.

Найбільш ефективною буде система оплати праці, що враховує як індивідуальний внесок працівника, так і результати колективної діяльності. У такому випадку стимулюються співробітники за їхні досягнення, а виходить, і за взаємодопомогу, наставництво.

Наприклад, залежність винагороди топ-менеджерів від результатів діяльності компанії сприяє розумінню ними важливості ефективного розподілу ресурсів: у першу чергу, їх одержує підрозділ, що у цей момент впливає на загальні досягнення компанії, або найбільш слабка ланка.

Досить легко визначити КРІ для співробітників і керівників основних підрозділів, але набагато проблематичніше встановити цілі й показники для обслуговуючих підрозділів. Існують різні підходи до формування цілей і показників. Найчастіше в компаніях використовуються фінансові показники. Але, якщо співробітник не бачить прямого зв'язку між ними й своєю діяльністю та не може на них, вплинути, він не буде мотивований на досягнення поставлених цілей.

Можлива структура постановки цілей та показників для обслуговуючих підрозділів.

1. Фінансові показники.

Наприклад, для фінансового директора таким показником може бути чистий прибуток – прибуток до нарахування відсотків, податків і амортизації.

Для керівників інших підрозділів – виконання нормативу по витратах (виконання бюджету).

Таблиця 1

Індекс задоволеності керівником служби управління персоналом

	Критерії	Вага, %	Оцінка
1	Своєчасність надання консультацій	20	5
2	Якість наданих консультацій	20	4
3	Допомога у вирішенні проблем керівників	30	3
4	Емпатія, комунікації	20	5

РАЗОМ: індекс задоволеності дорівнює 3,7 бали.

2. Показники задоволеності клієнтів.

Можна розрахувати CSI (client satisfaction index) – показник задоволеності клієнтів. Для зниження суб'єктивізму важливо розробити правильні критерії оцінки й визначити значущість даного критерію для компанії. Оцінювати можна за чотирьох-, п'яти- й десяти бальною шкалою, але в кожному разі варто розписати значення тієї або іншої оцінки й розходження між ними (наприклад, 1 – повністю незадоволений, 2 – частково задоволений, 3 – більшою мірою задоволений, 4 – повністю задоволений, 5 – перевершує очікування).

3. Показники, пов'язані з виконанням бізнесів-процесів або ключових функцій.

Наприклад, для менеджера з підбору персоналу основним бізнесом-процесом буде ефективний та своєчасний підбір кадрів. Для нього можуть бути розроблені наступні показники:

- 1) відсоток закритих вакансій до їхньої загальної кількості;
- 2) виконання графіка підбора (своєчасність закриття вакансій);
- 3) кількість співробітників, що пройшли випробний термін (якість підбору персоналу).

У таблиці 2 наведений приклад показників для директора з персоналу.

За високого рівня конфліктності в компанії, недовіри співробітників до керівництва, їхньої взаємної неповаги й інших несприятливих факторів зміни в існуючій системі оплати праці й перехід до нового, наприклад до системи оплати праці за результатами, навряд чи можливе вирішення проблем. Швидше за все, ці фактори будуть перешкодою для впровадження нової системи.

Тому, перш ніж її вводити, потрібно провести відповідні зміни у внутрішньому середовищі підприємства.

Посада: директор по персоналу

	Цілі	KPI
1	Здійснювати ефективний і своєчасний підбір кадрів	Виконання графіка закриття вакансій
2	Знизити плинність коштовних кадрів у компанії	Плинність людського капіталу (коштовних кадрів)
3	Розробити систему оплати праці й стимулювання	Затверджене гендиректором «Положення про постійну частину зарплати»
4	Ефективно використовувати ресурси	Виконання нормативу по витратах (виконання бюджету)
5	Розвивати й навчати персонал	У співробітників, що одержали більш високу категорію в результаті оцінки
6	Підвищувати ефективність діяльності служби управління персоналом	Задоволеність гендиректора й топ-менеджерів компанії

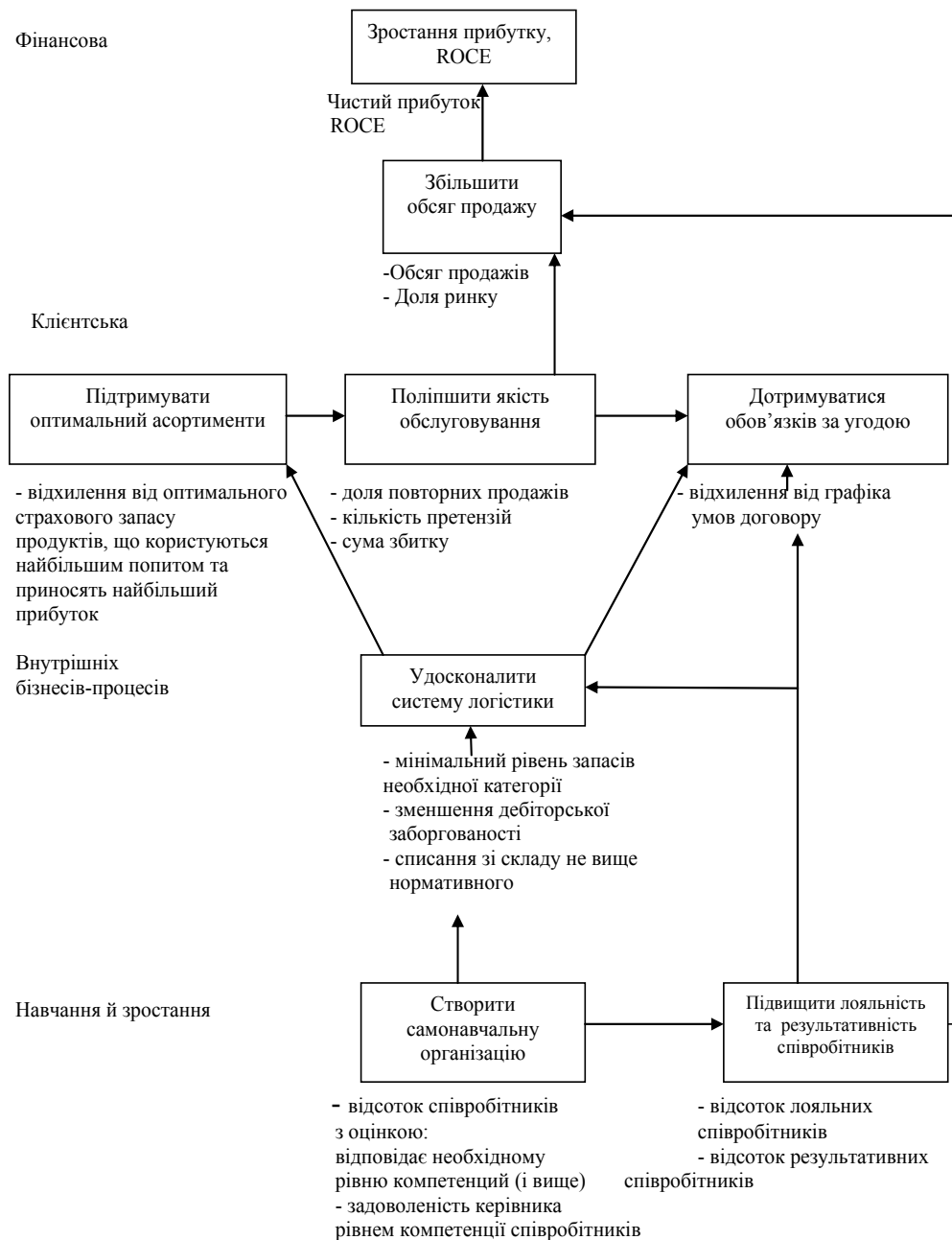


Рис. 1. Стратегічна карта торговельної компанії

Перед тим як розробляти систему мотивації й оплати праці, необхідно визначити стратегічні цілі компанії й показники, які дозволять робити висновки про те, як кожний підрозділ (відділ, співробітник) впливає на ці цілі, тобто подивитися з погляду системи, взаємодії підрозділів і врахувати обмеження.

При дотриманні цих умов преміальна система стає динамічною, гнучкою, дозволяє керівникові оперативно вносити корективи при зміні стратегічних цілей і стратегії компанії, залишаючи колишнім механізм преміювання.

Щоб визначити, наскільки ефективно працює організація або її підрозділи, фінансових показників недостатньо, тому що вони відбивають ефективність роботи компанії в минулому, не дозволяючи діагностувати й усувати виникаючі проблеми «у режимі реального часу». Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників організації їхню роль у реалізації її стратегії, що, таким чином, стає особистою справою кожного. СЗП (система збалансованих показників) можна розглядати як інтерактивну систему, що спонукає до діалогу, обміну думками й служить потужним засобом навчання й руху в майбутнє. СЗП може допомогти організації створити стійку, унікальну пропозицію споживчої цінності, що виділяє компанію серед конкурентів і лежить в основі її стратегії.

Досить актуальними сьогодні для керівників-власників стають частковий вихід з бізнесу (найм керуючого директора) та розвиток нового напрямку. Але для цього необхідно, щоб первісний бізнес відповідав ряду вимог: повинна існувати можливість оцінки його ефективності, прозора система управління, а також зрозуміла й обґрунтована стратегія розвитку й реалізації контролю.

Система збалансованих показників є результатом річного дослідження, проведеного Робертом Капланом, професором розвитку лідерства в Гарвардській школі бізнесу, і Дейвидом Нортоном, засновником і президентом Balanced Scorecard Collaborative. На підставі досвіду її організацій, що використовують, СЗП визнали унікальною системою, що дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники ефективності господарської діяльності.

Стратегія компанії розкривається в чотирьох перспективах у вигляді стратегічних цілей та показників, пов'язаних причинно-наслідковими відносинами: фінансовий результат є досягненням цілей у клієнтській складовій, вони, в свою чергу, є результатами факторів внутрішніх процесів і т.ін.

Стратегічна карта показує спрямовану на довгостроковий кінцевий результат систему причинно-наслідкових зв'язків.

Такий взаємозв'язок, на думку авторів СЗП Р. Каплана й Д. Нортона, «грає дві дуже важливі ролі: концентрує увагу персоналу на вирішальних показниках і є потужним стимулом досягнення стратегічних цілей компанії» [2].

З досвіду західних й американських компаній, що розробили й впровадили компенсаційні системи, фінансові індикатори становили 40% від інших; показники клієнтської складової – від 15 до 25%; параметри навчання й зростання – від 15 до 20%.

Наприклад, компанія "Mobil NAM@R" розробила показники для кожної складової СЗП. Преміальна частина зарплати співробітників підрозділу (бізнес-одиноці) залежала від кількості набраних балів. Їх розраховували в такий спосіб: фактор досягнення результатів за різними показниками множили на реальну цінність показника з урахуванням складності його виконання.

Крім того, даючи премії співробітникам за досягнення не тільки фінансових показників, але й показників з інших перспектив («бізнес-процеси», «клієнти», «розвиток»), компанія тим самим демонструє впевненість у необхідності досягнення їхнього виконання, щоб її діяльність виявилася успішною, а також показує важливість і значущість розроблених карт для керівництва, для організації в цілому.

Можуть виникнути труднощі при розробці системи винагороди у взаємозв'язку зі СЗП в українських компаніях.

Можливі помилки з вибором тих або інших показників. Для оцінки результату кожний з них повинен бути зрозумілим, вимірним і об'єктивним.

Можуть також виникнути проблеми у виборі критеріїв виміру показників через відсутність статистики або динаміки їхньої зміни. Для успішної роботи системи винагороди важливими факторами стають вірогідність й надійність отриманих вимірів. У протилежному випадку це може призвести до підвищення конфліктності в компанії й демотивації персоналу.

Цілком можна зрозуміти вітчизняних керівників і їхню зацікавленість у результаті (головам компаній часто «потрібно все відразу й швидко»: і розробку СЗП, і взаємозалежну з нею систему виплат змінної частини зарплати). Але, якщо на підприємстві до впровадження СЗП не був поставлений фінансовий облік, не проводилося бюджетування або використовувались фінансові показники вже застарілих бізнесів-процесів, то для початку потрібно здійснити необхідні зміни.

Для мінімізації ризику також краще почати з пілотного проекту для одного відділу або підрозділу.

Крім того, стратегічні припущення, а виходить, і стратегічна карта з показниками можуть виявитися не зовсім правильними. Якщо, наприклад, зовнішня ситуація зміниться й буде потрібно переглянути показники, то необхідно буде вносити зміни й у систему компенсації, а виходить, переборювати опір персоналу й витратити на це додаткові ресурси. І тоді вже сама СЗП може стати перешкодою для змін. Тобто, перш ніж приступати до її впровадження в організації й тим більше до розробки й введення системи

винагороди у взаємозв'язку зі СЗП, добре б співвіднести наявність необхідних ресурсів (фінансових, людських, тимчасових), витрати й отриманий (плановий) прибуток, тобто оцінити свої можливості, ризики й ефективність проведених змін.

Потрібно уважно ставитися до проектування КР, наприклад, відстежити наявність причинно-наслідкового зв'язку між показниками різних складових, перевірити, чи впливають обрані показники:

- розвитку персоналу – на виконання цілей і показників, відображених у складовій внутрішніх бізнес-процесів;
- показники внутрішніх бізнес-процесів - на виконання цілей і показників, відображених у клієнтській складовій і т.ін.

Крім того, керівництво компанії повинне чітко представляти, з яких засобів буде виплачуватися преміальна частина зарплати при невиконанні фінансових показників. Якщо винагороду за досягнутими показниками в нефінансових перспективах не виплатять через відсутність прибутку, то співробітники будуть демотивовані й навряд чи в майбутньому виявлять зацікавленість у виконанні показників, та й, швидше за все, втратять довіру й інтерес до самої СЗП.

Звісно, можна ввести гранично припустиме значення для фінансового показника. При не досягненні його винагорода не буде виплачуватися повністю (подібно обмеженням у системі управління по цілях). У такому випадку важливо донести дану інформацію до співробітників і пояснити необхідність введення такого обмеження всьому персоналу.

Розробка й впровадження системи винагороди на основі зв'язку зі СЗП стають необхідними, якщо власники зацікавлені в досягненні довгострокових цілей (ініціатив). Важливо проводити моніторинг відповідності дій цілям і досягнутих показників плановим, якщо буде потреба, вживаючи коригувальні дії.

Висновки. Потрібно бути готовим до того, що удосконалення стратегії й показників у СЗП – це процес постійний і бажано вносити корективи з певною періодичністю, залежно від сфери бізнесу, розміру компанії, ситуації на ринку, але не рідше одного разу на рік, наприклад, пов'язати зміну показників зі стратегічною сесією.

Тобто, з одного боку, зв'язок системи винагороди зі СЗП важливий, оскільки це сильний стимул для співробітників у виконанні показників стратегічних карт, досягненні стратегічних цілей підприємства; з іншого боку, перш ніж пов'язувати систему винагороди з СЗП, варто оцінити ризики й прибуток, проаналізувати ефективність використання такої системи винагороди.

Використовування закордонного практичного досвіду розробки інструментарію ефективного управління системою оплати праці дозволяє підвищити конкурентоспроможність людських ресурсів українських компаній.

Література

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Ветлужских Е. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей; / Каплан Р. Нортон Д. [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

Надійшла 02.09.2010

УДК 339.543

О. О. КУРОК

Хмельницький національний університет

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ МИТНО-ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Визначено складові елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств, запропоновано взаємодію між функціями і завданнями митно-тарифного регулювання.

The elements of management of foreign-economic activity of enterprises were defined, interaction between functions and tasks of customs and tariff regulation was proposed.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, митно-тарифне регулювання, митна політика.

Вступ. В Україні фактично завершено етап становлення митно-тарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств і сформовано систему відповідних інститутів, вироблено систему митно-тарифного регулювання. Однак, незважаючи на зазначене, ефективність та результативність функціонування такої системи не задовольняє вимог сьогодення. Потребують наукового і практичного переосмислення базові принципи митно-тарифного регулювання та його методологічного забезпечення, які б ґрунтувались та відповідали нормам та принципам міжнародної зовнішньоекономічної діяльності