

УДК 658.147

В.В.ПІТЯЄВ, канд. екон. наук, А.А.ШАХБАЗОВА
Харківська національна академія міського господарства

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Розглядаються проблеми ефективного управління трудовим потенціалом на підприємстві. Визначаються ключові етапи побудови системи мотивації праці на основі показників результативності (KPI) з урахуванням процесу управління знаннями та професійними здібностями працівників.

Рассматриваются проблемы эффективного управления трудовым потенциалом на предприятии. Определяются ключевые этапы построения системы мотивации работы на основе показателей результативности (KPI) с учетом процесса управления знаниями и профессиональными способностями работников.

The problems of effective management are examined by labour potential on an enterprise. The key stages of construction of the system of motivation of work are determined on the basis of indexes of effectiveness (KRI) taking into account the process of management by knowledge and professional abilities of workers.

Ключові слова: управління трудовим потенціалом, показники результативності, мотивація, преміювання, управління знаннями, структурна діаграма, карта знань.

Ключовою проблемою сучасної економіки праці є забезпечення максимально ефективного використання трудового потенціалу у господарському процесі. Як фактор виробництва трудовий потенціал містить в собі величезні потенційні можливості по створенню суспільно необхідних благ, саме тому способи підвищення використання людських здібностей набувають особливої значущості.

За останні десятиліття інтерес до питань праці багаторазово зріс. По даній проблематиці значну популярність завоювали роботи Стрелецької Т.І., Клочкова А.К., Войнова І.В., Пудовкіної С.Г., Телегіна А.І. [1-3] та ін. Метою даної статті є висвітлення інноваційних підходів до проблем ефективного управління трудовим потенціалом підприємств на основі використання показників результативності (KPI).

Трудовий потенціал підприємства, визначений як ресурсна категорія, що включає джерела, засоби, ресурси праці для вирішення будь-яких завдань і досягнення цілей, представляє собою граничну величину можливої участі працівників в діяльності конкретного підприємства. Отже, основним показником трудового потенціалу людини є максимально можливий результат її роботи, який можна отримати в результаті стимулювання.

Однак, останнім часом аналіз поточного рівня використання трудового потенціалу відображає недостатньо повне залучення даного

ресурсу в відтворювальний процес, що значно знижує рівень ефективності праці та результативної діяльності підприємства. [1]

Традиційні методи, такі як «класична» атестація персоналу, вже не відповідають вимогам сьогодення. Підприємствам необхідні інноваційні засоби і методи управління, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності робітників. Технологія управління по цілях, підкріплена грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові грандіозні досягнення і креативне мислення.

Окремим елементом у процесі стимулювання трудового потенціалу підприємства є мотивація праці. Саме вона стає найважливішим фактором результативності роботи персоналу, адже визначає ступінь залучення їх потенціалу в процесі господарської діяльності підприємства. Таким чином, вивчення мотиваційних систем працівників і розробка стимулювання праці на їх основі є базою для управління реалізації потенціалу.

Щоб стимулювати співробітників працювати краще, потрібно, перш за все, визначити і показати їм, які їхні дії і яким чином впливають на їхній дохід. Для цього чудово підходить система мотивації на основі ключових показників результативності (KPI). Вона враховує практично всі потреби співробітників і є однією з найдосконаліших систем матеріальної мотивації.

Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників результативності, отримала достатнього поширення у провідних транснаціональних компаніях Західної Європи та США і є відносно новою для українського простору, адже тут такі дослідження майже не проводились.

Дана система дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю на підприємстві. На 1-му рівні йде побудова системи ключових показників діяльності. Для цього необхідно побудувати дерево цілей компанії, визначивши склад ключових показників діяльності для співробітників, потім визначити критерії та процедури оцінки досягнення поставлених показників. На 2-му рівні відбувається виділення і класифікація ключових позицій співробітників для подальшої розробки системи. За тією ж схемою формується і підсистема матеріальних показників. На 1-му рівні, з урахуванням розроблених KPI, йде створення системи преміювання, яка ґрунтується на розподілі преміального фонду залежно від досягнення поставлених цілей працівником. На 2-му рівні відбувається розподіл окладів і премій залежно від бонусу робітника – його цінності для даного підприємства з точки зору бізнес-цілей і набору функцій його посади.

Мотивація персоналу на базі КРІ у вигляді грошового стимулювання, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, «мотивуючого на виконання посадових обов'язків» самого працівника. Її розробка здійснюється із залученням керівників та ключових співробітників підприємства. Матеріалами для розробки є цілі та ключові показники результативності, які будуть розроблені керівниками з урахуванням специфіки роботи комунального підприємства [2].

Важливу роль в побудові об'єктивної та ефективної системи мотивації відіграють саме ключові показники ефективності. Вони передбачають активне залучення співробітників у процес досягнення цілей, що є одним з основних факторів, які гарантують успішні перспективи розвитку підприємства. КРІ дозволяють звести уявлення про цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів.

Як приклад, для детального аналізу системи мотивації на базі КРІ ознайомимося з її методикою преміювання, яку будемо розглядати на прикладі одиниці управлінського персоналу КП «Харківводоканал» – начальника ремонтно-експлуатаційної бригади.

Спеціалісти з даної методики мотивації на базі КРІ пропонують застосовувати її саме при формуванні преміального фонду персоналу, тому що премії є змінною грошовою винагородою, яка виконує роль чіткої прив'язки мотивації кожного працівника до результатів їх діяльності.

Для мотивації керівників відділів, головних спеціалістів і співробітників обслуговуючих підрозділів рекомендовано застосовувати щоквартальне преміювання на базі КРІ. При цьому, оптимальне число ключових показників в більшій мірі визначається роллю людини і його положенням на підприємстві. Тому далі визначимо ці показники для начальника ремонтно-експлуатаційної бригади за допомогою таблиці.

При цьому, сума питомої ваги КРІ для працівника дорівнює 1.

Розраховані значення КРІ необхідно застосувати для визначення квартальної премії, яка розраховується за формулою, поданою нижче:

$$P \text{ кварт. КРІ} = B \times 3\text{міс} \times p \times (K1 \times n1 + K2 \times n2 + \dots + Km \times n m),$$

де B – базовий посадовий оклад за місяць, грн./міс.; 3міс – кількість місяців в кварталі, міс.; p – преміальна ставка від базового посадового окладу, д. од.; $K1, K2, Km$ – значення ключових показників ефективності; $n1, n2, n m$ – питома вага відповідного КРІ.

Щоб визначити економію грошових коштів від застосування методики преміювання на базі КРІ, необхідно визначити величину квартальної премії за старою методикою її розрахунку за формулою

$$P \text{ кварт.} = B \times 3\text{міс} \times p.$$

Ключові показники результативності працівника

Показник	Питома вага КРІ	Розрахункова формула	Складові формули
Коефіцієнт освіти	0,2	$\text{Косв} = A / 60$	A – фактична тривалість навчання у ВНЗ за даною спеціальністю, міс.; 60 – максимальна нормативна тривалість навчання у ВНЗ за спеціальністю, міс.
Коефіцієнт посадового досвіду	0,3	$\text{Кдосвід} = B / 60$	B – досвід роботи на певній посаді, міс.; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, міс.
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,2	$\text{Кквал} = H / \text{ПН}$	H – фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації протягом усього періоду роботи за спеціальністю, дн. ПН – нормативна тривалість навчання щодо підвищення кваліфікації, (14 днів).
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,3	$\text{Крац} = (\text{РП}/B) \times 12$	РП – кількість раціоналізаторських пропозицій на протязі строку роботи за спеціальністю; B – тривалість роботи працівника за спеціальністю, міс.

Тоді економію, яка представляє собою зменшення витрат підприємства на виплату премії, можна розрахувати за формулою

$$E \text{ кв. пр.} = P \text{ кварт.} - P \text{ кварт. КРІ.}$$

Застосування такої методики встановлення обґрунтованих премій для всього штатного персоналу дозволить досягти значного економічного ефекту щодо зниження витрат підприємства на преміювання працівників.

Даний розрахунок можна виконати набагато швидше, якщо визначені ключові показники результативності занести до модулю «Розрахунок заробітної плати» в програмній системі SAP HCM. КРІ будуть автоматично занесені до розрахунку премій кожного працівника, завдяки чому скоротиться час на обґрунтування ключових показників.

SAP Human Capital Management (HCM) – найбільш повнофункціональна і надійна HR-система для оптимізації управління людським капіталом. Вона підходить для всіх галузей економіки та для підприємств будь-якого типу. При її застосуванні підприємство може отримати наступні переваги: підбір персоналу з використанням веб-інтерфейсів; прозорість кадрових процесів; повнота і оперативність

інформації; ефективне управління процесами розрахунку заробітної плати і т.п. Отже, бачимо, що SAP HCM дозволяє настроїти злагожену і ефективну роботу всього персоналу, в силу своєї масштабності, ефективності та прозорості, при цьому вона дозволяє істотно скоротити час і витрати за рахунок автоматизованості, не втрачаючи своєї функціональності [4].

Управління трудовим потенціалом здійснюється не лише за допомогою мотивації, але і за допомогою управління знаннями, якими володіє працівник, і якими йому бажано володіти, щоб підвищувати інноваційний рівень підприємства. Для цього керівникам необхідно здійснювати чітке управління конкретними знаннями та уміннями кожного працівника.

Управління знаннями – це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності. Мета управління знаннями полягає в їх накопиченні та оптимальному використанні, а одна з першочергових задач полягає в документуванні, зберіганні, використанні та розширенні цієї інформації.

Важливий крок до організації та автоматизації управління знаннями – створення їх сховища. Саме в ARIS Toolset маютьсся засоби для подання сховищ структурованої корпоративної інформації про технологічні процедури та ресурси, а також «ноу-хау», якими володіють конкретні працівники. Таким чином, програмне забезпечення ARIS Toolset стає інфраструктурою для «корпоративної бази знань». Таке сховище виявляє та усуває дефіцит знань, невикористані знання, їх недостатню прозорість та неефективне розповсюдження, забезпечуючи при цьому доступність ключової інформації в масштабах всього підприємства за допомогою корпоративних Інтернет-мереж.

Щоб описати процес обробки знань, важливо побудувати модель, що відображає, які категорії знань необхідні для конкретних функцій, де ці знання створюються або звідки їх можна отримати. Для цього будуються структурні діаграми знань та карти знань, які характеризують конкретних працівників підприємства.

Структурні діаграми знань описують знання, якими володіють працівники, і документовані знання, актуальні для підприємства. Вони дають можливість побачити, що база знань працівника складається з декількох категорій. Причому кожна категорія декомпозується на інші складові категорії знань. Для них відображаються інформаційні об'єкти та носії, за допомогою яких ці знання задокументовані та зберігаються. Однак, більшу користь надають документовані знання, адже

вони можуть бути збережені, передані, оброблені і багаторазово використані різними працівниками.

Карти знань – це моделі, що представляють співробітників або організаційні одиниці, які володіють конкретними знаннями. Ці карти орієнтовані на організаційні одиниці, адже кожній з них поставлені у відповідність значущі категорії знань. а також може вказати на рівень компетенції кожного розглянутого працівника.

Для ефективності управління знаннями на підприємстві запропоновані структурні діаграми та карти знань необхідно формувати для кожного працівника, адже в результаті такого аналізу можна виявити недоліки та потенційні можливості підвищення ефективності використання знань. [3]

В цілому застосування сучасних і ефективних методів управління трудовим потенціалом на підприємстві допомагає сформувати і зміцнити його імідж як привабливого роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих кадрів та утриманню на ньому цінних фахівців, які реально підвищують ефективність діяльності даного підприємства.

1.Стрелецкая Т.И. Трудовой потенциал предприятия [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (926 байт) // Зеркало недели.

2.Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.

3.Войнов И.В., Пудовкина С.Г., Телегин А.И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей. – М., 2002. – 392 с.

4.Сайт компании SAP // <http://www.sap.com>.

Отримано 25.04.2012

УДК 005.932 : 621

М.М. САЛУН, канд. екон. наук

Харківський національний економічний університет

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Представлено методичні основи розрахунку оптимальних пропорцій компонент ресурсного потенціалу на прикладі промислового підприємства галузі машинобудування, з врахуванням фактичної наявності ресурсів за умови обмеженості залучених коштів.

Представлены методические основы расчета оптимальных пропорций компонент ресурсного потенциала на примере промышленного предприятия отрасли машиностроения, с учетом фактического наличия ресурсов при условии ограниченности привлеченных средств.

The methodical bases for calculation of optimum proportions of industrial enterprise resource potential components with taking into account actual presence of resources and limitation of the attracted facilities are presented in the article.