

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 005.96:005.336.1]:658.1

ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

INNOVATIVE TOOLS FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT HIGH-TECH ENTERPRISES

Герасименко Г.В.
аспірант кафедри управління персоналом
та економіки праці,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

У статті виокремлено домінанти інноваційного інструментарію управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств та окреслено особливості застосування зазначеного інструментарію на підприємствах сфери комп'ютерного програмування. Запропоновано модель функціональних і поведінкових компетентностей для професіоналів та фахівців, що спеціалізуються на розробленні прикладних програмних продуктів для HR-сфери. Наведено алгоритм побудови системи управління талантами з урахуванням траєкторії та рівнів професійного розвитку фахівців. Розкрито зміст ґрейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати. Висвітлено принципи побудови та алгоритм розроблення і впровадження системи ключових показників ефективності для інтелектуально-креативних людських ресурсів.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, високотехнологічне підприємство, інноваційний управлінський інструментарій, компетентнісний підхід, управління талантами, ключові показники ефективності, ґрейдування.

В статті виділені домінанты інноваційного інструментарія управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств та особливості застосування зазначеного інструментарія на підприємствах сфери комп'ютерного програмування. Предложена модель функциональных и поведенческих компетенций для профессионалов и специалистов, специализирующихся на разработке прикладных программных продуктов для HR-сферы. Приведен алгоритм построения системы управления талантами с учетом траектории и уровней профессионального развития специалистов. Раскрыто содержание ґрейдового подхода к формированию параметров основной заработной платы. Освещены принципы построения и алгоритм разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности для интеллектуально-креативных человеческих ресурсов.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, високотехнологічне підприємство, інноваційний управлінський інструментарій, компетентнісний підхід, управління талантами, ключеві показники ефективності, ґрейдування.

The article distinguishes innovative dominants in the management of human resources at high-tech enterprises and outlines features of using the abovementioned tools at enterprises in the field of computer programming. The author proposes a model of functional and behavioural competencies for specialists and professionals specializing in the development of application software for HR-sphere. An algorithm for building a talent management system based on the trajectory and levels of professional development of specialists is presented. The content of the grading approach to the formation of basic salary parameters is revealed. Principles of construction and algorithm of development and implementation of the system of key performance indicators for intellectual and creative human resources are highlighted.

Key words: human resources management, high-tech enterprise, innovative managerial tools, competency-based approach, talent management, key performance indicators, grading.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах інтелектуалізації та інноватизації економіки людські ресурси як носій інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу набувають пріоритетного значення, а досконалість управлінських технологій їх формування, розвитку та використання відіграє роль одного з основних чинників набуття конкурентних переваг. Натомість низький рівень ефективності управління людськими ресурсами зумовлює недостатню ефективність діяльності підприємств, слугує причиною асиметрій у царині економічного та соціального розвитку, призводить до втрати конкурентних позицій на ринку.

Незважаючи на постійне звернення наукової спільноти до різноманітних аспектів управління людськими ресурсами як складової частини інтегрованої системи управління підприємством, дотепер в економічній науці не сформовано комплексну науково-прикладну платформу системного дослідження ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств, включаючи інструментарій їх формування та використання. Брак цілісних концептуальних підходів та теоретико-практичних сценаріїв до вирішення нагальних завдань щодо забезпечення ефективності управління людськими ресурсами актуалізує проблематику розроблення відповідного науково-прикладного інструментарію з урахуванням особливостей та умов функціонування високотехнологічних підприємств.

Становлення нової економіки породжує виклики, пошук відповідей на які зумовлює зміщення акцентів у площину управління стратегічно важливим активом підприємства, статусу якого набувають саме людські ресурси. Серед першочергових викликів стійкого розвитку підприємств у мінливому ринковому середовищі – набуття незаперечних переваг у формуванні і використанні людських ресурсів. У таких умовах особливого значення набуває вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств, що дає змогу підвищити ефективність формування, розвитку та використання цього активу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Різновекторні питання управління людськими ресурсами висвітлено у працях українських учених: Г. Азаренкової, В. Воронкової, Н. Гавкалової, О. Герасименко, О. Грішнкової, О. Даниленко, В. Данюка, Л. Довгань, М. Дороніної, Л. Ємельяненко, С. Калініної, Н. Ковтун, А. Колода, Т. Костишиної, О. Кравчук, О. Кузьміна, Ю. Маршавіна, Є. Матвіїшина, Д. Мельничука, Г. Назарової, І. Петрової, В. Петюха, В. Савченка, М. Семикіної, Г. Сукова, С. Цимбалюк, Л. Червінської, О. Чернушкіної, Л. Щетіної та ін., а також розкрито в роботах іноземних авторів: М. Армстронга, В. Весніна, О. Єгоршина, Дж. Іван-

цевича, Л. Карташової, А. Кібанова, Т. Комісарової, Дж. Лафти, О. Лобанова, Є. Маслово, Ю. Одегова, М. Соколової, Д. Торрінгтона та ін. Українськими та іноземними науковцями зроблено суттєвий внесок у дослідження теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління людськими ресурсами підприємств. Утім, посилення стратегічної значущості людських ресурсів високотехнологічних підприємств у координатах нової економіки та недостатня розробленість теоретико-прикладних аспектів ефективності управління ними на теоретичному рівні, невирішеність низки питань концептуального характеру, наявність науково-практичних проблем щодо визначення домінант соціально-трудоного виміру та розроблення механізмів підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств як провідних суб'єктів інформаційно-інноваційної економіки зумовили вибір теми дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Автор статті ставить за мету розкрити теоретико-прикладні аспекти інноваційного управлінського інструментарію у контексті розвитку сучасного концепту управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Попередньо виконані автором статті дослідження [2; 3] засвідчили, що домінантами в інноваційному інструментарії підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства слід визнати: у процесах наймання – компетентнісний підхід; у процесах розвитку – управління талантами; в оцінюванні – визначення ділового потенціалу та індивідуального внеску за ключовими показниками ефективності; у винагороді – поєднання грейдування у проектуванні основної заробітної плати та управління результативністю у практиці преміювання з орієнтацією на ринкові ставки заробітної плати.

Поняття «компетенції» як сучасний феномен науки та практики управління людськими ресурсами бере витоки з положень класичного менеджменту, розвинутого Д. Макклеландом та його послідовником Р. Боятцисем [13]. Ретроспектива започаткування та поширення компетентнісного підходу підтверджує розуміння компетенції як здатності людини поводитися таким чином, щоб відповідати вимогам роботи у відповідному організаційному середовищі та створювати передумови для досягнення очікуваних результатів.

Погоджуємося із зарубіжними та вітчизняними дослідниками, які трактують компетенцію як поведінкову характеристику, значущу для ефективного виконання роботи [8; 11; 12; 14]. Зазначимо, що Національною рамкою кваліфікації, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341, уведено термін «компетентності», які визначаються як

здатності особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, вміння, цінності, інші особисті якості [9].

Узагальнення наявного науково-методичного доробку з питань запровадження компетентнісного підходу у практику управління людськими ресурсами дало змогу розробити модель функціональних і поведінкових компетентностей для професіоналів та фахівців, що спеціалізуються на розробленні прикладних програмних продуктів для HR-сфери з використанням пропрієтарної мови програмування АВАР (табл. 1, 2).

Управління талантами на високотехнологічних підприємствах, на думку автора, слід розглядати як цілеспрямований процес пошуку та залучення співробітників із високим інтелектуально-креативним потенціалом та рівнем обдарованості, з особливими здібностями до творчості на рівні лідерства, а також безперервного розвитку та ефективного застосування їх компетентностей. Акцентуємо увагу на тому, що вибір управлінських технологій та інструментарію щодо талановитих співробітників варто здійснювати з урахуванням їхніх переваг та недоліків, які узагальнено в табл. 3.

Побудову системи управління талантами доцільно здійснювати за таким алгоритмом:

1. Оцінювання компетентнісного потенціалу працівника.

2. Виявлення зв'язку між компетенціями та індивідуальною результативністю.

3. Розроблення та впровадження програм розвитку компетентцій.

4. Моніторинг змін у досконалості компетенцій.

Дієвість зазначеного алгоритму забезпечується у разі дотримання низки вимог до процедури оцінювання, серед яких:

– комплексність, що передбачає оцінювання компетентнісного потенціалу за всіма компонентами корпоративної моделі компетенцій незалежно від посадового статусу;

– використання об'єктивної системи показників для оцінювання компетенцій за їх складниками;

– єдина методична база для оцінювання компетентнісного потенціалу працівників усіх посадових рівнів;

– об'єктивність;

– своєчасність проведення оцінювальних процедур;

– прийняття відповідних управлінських рішень за результатами оцінювання;

– забезпечення зворотного зв'язку, що даватиме змогу кожному працівникові розуміти його цінність для підприємства, мати уявлення про сильні та слабкі сторони, визначати перспективи вдосконалення компетентнісного потенціалу.

Траєкторію розвитку талантів у сфері комп'ютерного програмування можна представити трьома рівнями професійного розвитку фахівців (табл. 4).

Методологічним базисом побудови системи ключових показників ефективності (діяльності), на думку автора, мають бути такі принципи:

– система КПЕ не повинна формуватися як система покарань або зняття помсти. Це має бути сукупність показників, які відображають цілі діяльності підприємства, динаміку розвитку та внесок кожного співробітника в досягнення поставлених завдань. У разі залучення співробітників некерівного складу до процесу розроблення КПЕ варто попередити ризики можливого невдоволення персоналу та фальсифікації результатів, які на суб'єктивних засадах можуть набувати максимальних значень за шкалою КПЕ;

– у КПЕ не повинні входити показники, які не підлягають кількісному вимірюванню, зокрема рівень якості обслуговування, задоволеність клієнтів, лояльність співробітників компанії і так інше;

– КПЕ повинні бути такими, щоб співробітник міг безпосередньо впливати на їх досягнення і виконання поставлених завдань;

– КПЕ не повинні стати самоціллю у діяльності співробітників, щоб, працюючи на досягнення декількох показників, співробітники не ігнорували виконання інших завдань, що може призвести до негативних наслідків у розвитку підприємства.

Практика беззаперечно свідчить, що ключові показники ефективності (КПЕ) дають змогу здійснити контроль над ступенем досягнення працівником поставлених завдань у координатах цілей підприємства. Система КПЕ з відповідними особливостями щодо її формування може достатньо успішно застосовуватися для оцінювання результатів роботи окремих працівників, підрозділів та підприємства у цілому. Головним вектором у практичному призначенні КПЕ є розроблення та запровадження вискоелективної системи стимулювання працівників підприємства. Крім того, практика КПЕ націлена на вирішення низки завдань, серед яких:

– конкретизація цілей у діяльності підприємства, визначення завдань для виконавців на всіх рівнях організаційної ієрархії;

– посилення розуміння співробітниками підприємства мети його діяльності, а також уявлення про їх індивідуальні завдання та завдання структурних підрозділів;

– формування прозорої основи для аналізу та контролю результатів праці окремих працівників та структурних підрозділів підприємства;

– посилення об'єктивності в оцінюванні індивідуальних та колективних результатів роботи, а також внеску окремих виконавців у досягнення загального кінцевого результату;

– сприяння підвищенню результативності та ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення якості управління та мотивації працівників, винагорода яких безпосередньо залежить від досягнутого рівня КПЕ.

Таблиця 1

Модель функціональних компетентностей програміста (приклад)

АВАР	Знання предметної сфери HR. Технічні знання АВАР
4 – Рівень експертизи	Рівень не оцінюється
3 – Рівень досвіду	<p>Глибокі знання технології АВАР: – об'єктно-орієнтоване програмування (розроблення класів), BADI, розширення, LSMW, Visual Basic, BAPI, Batch Input, SQL, ALV, PDF-форми, робота з об'єктами АВАР-словника, оптимізація АВАР-коду; – глибокі знання однієї або більше технологій: WEB Dynpro for ABAP, Workflow, ALE IDOC стосовно HR. Знання предметної сфери HR: – інфотипи PA, OM, структури даних PA, OM, PT, PY; – логічні бази даних та робота з ними: PNP(CE), PCH, PYF; – методи створення та розширення інфотипів: CMOD, BADI; – налаштування заходів PA та динамічних заходів PA; – налаштування друку документів (накази, контракти); – структура кластера розрахунку заробітної плати та часових даних (зв'язок між таблицями кластера), методи читання та запису кластера, розроблення функцій та операцій розрахунку заробітної плати; – основні функціональні модулі HR: читання, зміна, видалення записів інфотипів PA, OM, розрахунку заробітної плати та часових даних; – інструменти відновлення даних розрахунку заробітної плати. Основні трансакції користувача та програми (на рівні досвідченого користувача): робота із заходами, оцінка часу, розрахунок заробітної плати та міжрозрахункових виплат, робота з одиницями розрахунку, робота з об'єктами організаційного менеджменту та організаційної структури, апробація перерахунків та модуля розширеної функціональності.</p>
2 – Рівень розвитку	<p>Глибокі знання технології АВАР: – об'єктно-орієнтоване програмування (розроблення класів), BADI, розширення, LSMW, Visual Basic, BAPI, Batch Input, SQL, ALV, PDF-форми, робота з об'єктами АВАР-словника, оптимізація АВАР-коду; – глибокі знання однієї або більше технологій: WEB Dynpro for ABAP, Workflow, ALE IDOC стосовно HR. Знання предметної сфери HR: – інфотипи PA, OM, структури даних PA, OM; – логічні бази даних та робота з ними: PNP(CE), PCH; – методи створення та розширення інфотипів: CMOD, BADI; – налаштування заходів PA та динамічних заходів PA; – основні функціональні модулі HR: читання, зміна, видалення записів інфотипів PA, OM, розрахунку заробітної плати та часових даних. Основні трансакції користувача та програми (на рівні досвідченого користувача): робота із заходами, оцінка часу, розрахунок заробітної плати та міжрозрахункових виплат, робота з одиницями розрахунку, робота з об'єктами організаційного менеджменту та організаційної структури.</p>
1 – Рівень стартового розвитку	<p>Глибокі знання технології АВАР: – об'єктно-орієнтоване програмування (розроблення класів), BADI, розширення, Visual Basic, SQL, ALV, робота з об'єктами АВАР-словника, оптимізація АВАР-коду; Глибокі знання однієї з технологій АВАР: – LSMW, Batch Input, PDF-форми, WEB Dynpro for ABAP, Workflow, ALE IDOC стосовно HR. Знання предметної сфери HR: – інфотипи PA, OM, структури даних PA, OM; – логічні бази даних та робота з ними: PNP(CE), PCH; – основні функціональні модулі HR: читання, зміна, видалення записів інфотипів PA, OM. Основні трансакції користувача та програми (на рівні досвідченого користувача): робота із заходами, оцінка часу, розрахунок заробітної плати та міжрозрахункових виплат, робота з одиницями розрахунку, робота з об'єктами організаційного менеджменту та організаційної структури.</p>
0 – Рівень загального розуміння	Знання однієї з мов програмування, розуміння принципів об'єктно-орієнтованого програмування.

Ретроспектива започаткування та поширення практики застосування КПЕ в управлінні людськими ресурсами дає змогу сформулювати алгоритм розроблення та впровадження КПЕ.

1. Визначення сфер відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси та функціонал підприємства:

1.1) виокремлення структурних підрозділів, для яких будуть розроблятися КПЕ;

Модель поведінкових компетентностей програміста (приклад)

Блоки компетентностей	Компетентності	Оцінювані поведінкові індикатори
Розумовий	Системність мислення	Уміння працювати з великим обсягом різномірної інформації
		Уміння структурувати інформацію з різних підстав
		Уміння бачити ситуацію цілісно, у взаємозв'язку з усіма аспектами
	Динамічність мислення	Уміння переключатися від одного завдання до іншого
		Уміння швидко вирішувати інтелектуальні завдання
	Нестандартність і гнучкість мислення	Уміння гнучко реагувати на зміни ситуації та обстановки
Здатність відшукати багато варіантів для вирішення завдання		
Уміння знаходити альтернативні рішення		
Організаторський	Орієнтація на конкретний результат	Уміння чітко сформулювати необхідний результат
		Здатність утримувати значиму мету в ситуаціях, насичених вихідними даними
		Уміння досягати поставлених цілей
	Здатність планувати і проектувати	Уміння розподіляти ресурси, сили, можливості
		Уміння прогнозувати розвиток ситуації
	Керівництво групою	Логічні здатності
Уміння брати відповідальність за ключові рішення		
Уміння делегувати повноваження		
Комунікативний	Ефективність взаємодії з людьми	Здатність мотивувати на досягнення результату
		Презентаційні навички
		Уміння взаємодіяти з людьми інших поглядів і думок
	Гнучкість у спілкуванні	Уміння досягати своїх цілей у процесі комунікації
		Уміння застосовувати різні комунікативні стратегії
	Здатність до ведення переговорів	Уміння переводити конфлікти з деструктивних у конструктивні
Здатність до підлаштування і ведення		
Особистісний	Лояльність компанії	Уміння слухати і розуміти зміст усного і письмового повідомлення
		Уміння співвідносити свої цілі з цілями компанії
	Стресостійкість	Здатність зберігати високу мотивацію до роботи в компанії
		Здатність зберігати високий темп роботи
		Уміння підтримувати інтелектуальну продуктивність тривалий час
	Мотивація до досягнення	Уміння керувати своїм емоційним станом
		Готовність використовувати максимальну кількість особистих ресурсів
		Здатність одержувати найкращий результат із можливих
	Готовність до змін	Здатність до самомотивації
		Уміння використовувати можливості для розширення своїх навичок
Обґрунтованість і самостійність у прийнятті рішень	Здатність до самонавчання	
	Уміння аргументувати і відстоювати свою позицію	
		Уміння проводити в життя своє рішення

1.2) аналіз та вдосконалення документальної бази, яка описує структуру організаційно-функціональної діяльності підприємства та зміст трудових процесів;

1.3) побудова матриці відповідальності за бізнес-процеси підприємства.

2. Визначення ключових показників результативності та їх узгодження із системою винагороди за структурними підрозділами:

2.1) моніторинг динаміки корпоративних стратегічних цілей та корпоративних показників результативності;

2.2) визначення взаємозв'язку цілей підприємства за основними функціональними напрямками та розроблення стратегічної карти підприємства;

2.3) декомпозиція стратегічних цілей і проектування корпоративних показників результативності на структурні підрозділи;

Таблиця 3

Сильні та слабкі сторони талановитих співробітників підприємства

Переваги	Недоліки
Талановиті співробітники володіють потужним потенціалом професійного та кар'єрного зростання, здатні створювати передумови та задавати імпульс для розвитку компанії	Талановиті співробітники не схильні до стандартних HR-технологій
Талановиті співробітники відрізняються оригінальністю мислення та здатністю продукувати творчі, нестандартні рішення	Талановиті співробітники складно сприймають установлені норми роботи, часто порушують прийняті регламенти
Талановиті співробітники є стратегічно важливим ресурсом для успішного функціонування та розвитку підприємства	Талановиті співробітники складно сприймають негативні емоції з боку колег, що погіршує атмосферу всередині колективу
Талановиті співробітники слугують взірцем для інших працівників підприємства щодо потенціалу та результативності	Генерування та втілення нових ідей може призвести до ризиків у діяльності підприємства
Талановиті співробітники схильні до кар'єрного зростання шляхом отримання професійних заслуг	Талановиті співробітники, відстоюючи власну позицію, створюють передумови до розгортання конфлікту з керівництвом та колегами
Талановиті співробітники, як правило, готові йти на ризик заради справи та професійних інтересів	Талановиті співробітники складно входять до складу команди та сприймаються колегами
Талановиті співробітники спроможні надихати колег своїми ідеями, ентузіазмом, творчим підходом і високим рівнем причетності до справ підприємства	Рівень кваліфікації талановитих співробітників може перевищувати потреби компанії
Талановиті співробітники володіють широким спектром професійних та поведінкових компетентностей	Талановиті співробітники можуть прагнути набути такого рівня кваліфікації, який не може бути забезпечений із боку підприємства
Талановиті співробітники схильні до навчання та розвитку, вдосконалення компетентностей	Талановиті співробітники віддають перевагу автономній роботі за індивідуальним графіком та з використанням індивідуальних підходів, що вносить дезорганізованість у діяльність підприємства
Талановиті співробітники спроможні витратити особистий час заради професійного розвитку	Високий рівень конкурентоспроможності талановитих співробітників може позначатися на зниженні їх лояльності до підприємства
Талановиті співробітники цілеспрямовані, прагнуть утілення згенерованих ними ідей	Високий рівень та досконалість компетентностей талановитих співробітників можуть створювати ризики щодо можливого переходу на підприємства-конкуренти
Талановиті співробітники широко задіяні в професійних комунікаціях та обізнані в інноваційних підходах, що використовуються у сфері їх діяльності	У разі звільнення талановитих співробітників підприємство зазнає значних утрат людського капіталу

Джерело: розроблено з використанням [7]

Таблиця 4

Рівні професійного розвитку фахівців у сфері комп'ютерного програмування

	Характеристика
Новачок	Виконує нескладні завдання під керівництвом наставника та пише невеликі фрагменти коду під постійним контролем із боку лінійного менеджера
Учасник	Пише значні фрагменти коду самостійно. На нетривалий час може залишатися без контролю лінійного менеджера
Архітектор	Працює автономно, самостійно розробляє великі системи. Керує проектуванням і розробленням великих фрагментів коду впродовж тривалого періоду часу. Вносить пропозиції щодо інновацій та впроваджує їх у практику. Керує декількома іншими розробниками як менеджер або наставник

2.4) формулювання КПЕ структурних підрозділів і розроблення шкали винагороди;

2.5) перевірка збалансованості КПЕ за різними структурними підрозділами та взаємоузгодженість шкали винагороди у цілому по підприємству.

3. Розроблення системи моніторингу КПЕ:
3.1) опис процедур та інструментарію отримання фактичних значень КПЕ за показниками структурних підрозділів для проведення план-фактного контролю їх досягнення;

3.2) визачення процесів коригування планових значень КПЕ;

3.3) розроблення регламентів КПЕ.

4. Розроблення системи винагороди за працю працівників структурних підрозділів на основі КПЕ:

4.1) ранжування та визачення питомої ваги КПЕ для різних структурних підрозділів;

4.2) встановлення частки кожного КПЕ в системі винагород за структурними підрозділами;

4.3) розроблення нормативно-методичних регламентів розрахунку коштів на винагороди за працю у розрізі структурних підрозділів.

Розроблення КПЕ здійснюється так, щоб співробітник мав можливість впливати своїми діями на рівень досягнення відповідних показників. Ключові показники ефективності (діяльності) працівників підприємств у галузі комп'ютерного програмування та надання інформаційних послуг наведено в табл. 5. При цьому спектр показників для управлінських посад топ-рівня та функціональних підрозділів середньої ланки є загальними для підприємств різних видів економічної діяльності, а показники за профільними для досліджуваних високотехнологічних підприємств посадами враховують специфіку трудових процесів у комп'ютерному програмуванні та наданні інформаційних послуг.

У межах проблематики ефективного управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств особливий науковий інтерес

становлять питання розроблення системи КПЕ для інтелектуально-креативних людських ресурсів, діяльність яких вимагає творчого підходу, пошуку нестандартних рішень, розроблення інноваційних продуктів, оптимізованих за термінами, вартістю та якістю наукових або інженерних рішень. Для персоналу творчих видів праці формалізація процесів та результатів роботи може позначитися на обмеженні способів генерування креативних ідей. Якщо підприємство у цілому або його структурний підрозділ чи окремих працівників займаються створенням унікальних інноваційних продуктів, то практика застосування КПЕ буде недоречною. У такому разі результативність трудової діяльності визначатиметься ефектом від створеного інноваційного продукту.

Проте зважаючи, що діяльність більшості інтелектуально-креативних фахівців є невід'ємним складником бізнес-процесів, які регламентовані за термінами та вартістю виконання робіт, результати їх роботи мають бути імплементовані в систему цілей та показників функціонування підприємства чи окремого структурного підрозділу.

Наведені вище міркування дають змогу внести до системи КПЕ працівників інтелектуально-креативного спрямування такі показники, як терміни виконання завдань, відсутність помилок, задоволеність замовника результатом.

При цьому актуалізуються управлінські функції щодо нормування обсягів різних типів робіт

Таблиця 5

Ключові показники ефективності (діяльності) фахівців високотехнологічного підприємства у сфері комп'ютерного програмування

Найменування посади	Ключові показники ефективності (діяльності)
Директор	EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації) ROACE – Return on average capital employed (рентабельність капіталу); характеризує співвідношення прибутку та капіталу (акціонерного та позикового), що використовується для отримання прибутку FCF (вільний грошовий потік, рух грошових коштів компанії щодо основної та інвестиційної діяльності за період)
Директор із фінансової роботи	EBITDA, економія бюджету витрат компанії, розмір запозичених коштів, співвідношення боргу і EBITDA, сума штрафів із боку контролюючих органів
Директор з маркетингу	Дохід від основної діяльності, обсяги продажу постійним клієнтам, індекс задоволення клієнтів, частка ринку, темпи зростання частки ринку, індекс бренду компанії
Заступник директора з інформаційних технологій	Термін реалізації IT-проектів, ефективність вкладень в IT-проекти, індекс задоволення клієнтів, економія бюджету IT-витрат
Менеджер із персоналу	Плинність персоналу, індекс задоволення працівників, відсутність зауважень за результатами кадрового аудиту, дотримання термінів заповнення вакантних посад, ефективність навчання персоналу
Програміст	Повнота реалізації функціональних вимог, зручність інтерфейсу, надійність та швидкість реакції системи (швидкість роботи додатків), відповідність прототипу (параметрам ТЗ)
Системний адміністратор / адміністратор баз даних	Інформаційна безпека, безперебійність у роботі інформаційних систем, швидкість отримання даних за замовленням клієнта, актуальність даних (швидкість оновлення даних)

Джерело: складено з використанням [1; 5; 6]

та планування загального бізнес-процесу з виокремленням відносно автономних його складників, а ритмічність забезпечується правильною організацією трудових процесів, наявністю нормативно-методичного забезпечення та якістю диспетчеризації замовлень.

Ефективна система винагороди за працю, на думку автора, може бути побудована на основі синтезу грейдів та ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI). За визначенням науковців сучасності, грейди трактуються як роботи рівної цінності або аналогічного змісту, згруповані для адміністрування зарплат. На відміну від тарифних розрядів грейди – поняття ширше, включає не тільки оплату праці, а й оцінку можливих та необхідних пільг, навчання, просування кар'єрними сходами працівників різних категорій тощо. Крім того, під час установа рівня заробітних плат урахується ситуація, що складається на ринку праці [4; 6; 10; 15]. Грейдинг є системою посадових розрядів. Система грейдів об'єднує всі посади підприємства таким чином, що до одного розряду можуть належати посади одного рівня з різних підрозділів. Основна ідея грейдів – уведення фіксованого окладу співробітника, тобто базової частини зарплати залежно від посади. Залежно від належності посади до певного грейду визначаються соціальний пакет співробітника і в переважній більшості – розмір преміальних виплат. Таким чином, система грейдів, формуючи оклади, певним чином регламентує компенсаційний пакет.

Під час формування системи оплати праці шляхом грейдування використовується бально-факторний метод оцінювання значущості посад та робіт (метод Хея), згідно з яким урахується питома вага факторів, за якими здійснюється оцінка в балах відповідно до рівнів прояву дії фактору. Цінність кожної посади визначається інтегральною кількістю встановлених під час оцінювання балів. Вибір факторів, за якими здійснюється оцінювання, залежить від профілю та специфіки діяльності підприємства з урахуванням стратегічних цілей у діяльності підприємства. При цьому для оцінювання всіх робіт/посад використовується єдиний набір факторів, які мають різний ступінь прояву на різних робочих місцях. Чинники повинні базуватися на стратегії і цінностях підприємства і бути прийнятними для всіх заінтересованих сторін. Зі зміною стратегічних орієнтирів та системи цілей у діяльності підприємства здійснюється перегляд та коригування факторів, за якими проводиться оцінювання значущості робіт та посад.

В основу оцінювання посад за методом Хея покладено такі три фактори:

1) необхідні знання і досвід, до яких входять практичні процедури, спеціальні методи і прийоми, професійні знання;

2) навички, необхідні для вирішення завдань (проблем), зокрема здатність до аналітичного мислення та здатність до творчості;

3) рівень відповідальності, який передбачає межі прийняття самостійних рішень, межі діяльності працівника та рівень впливу на роботу компанії.

З урахуванням специфіки діяльності досліджуваних підприємств у сфері комп'ютерного програмування та надання інформаційних послуг, на думку автора, доцільно застосувати такий спектр факторів: рівень спеціальних знань (кваліфікація), складність вирішуваних проблем, свобода дій, ступінь впливу на результат, ціна помилки, управлінські навички, навички взаємодії, комунікабельність, відповідальність.

Бально-факторну матрицю оцінювання робіт та посад пропонується формувати за двома варіантами, які відрізняються кількістю рівнів у прояві ступеню впливу різних факторів на інтегральний показник, що дасть змогу диференційовано врахувати не лише компетентність працівників, а й особливості життєвого циклу в діяльності високотехнологічного підприємства та домінуючі в організації трудових процесів. За першим варіантом бально-факторної матриці використовується однакова кількість рівнів та експертним шляхом установаються їх питома вага і максимальне значення балів, які розподіляються за шкалою рівнів.

Приклад бально-факторної матриці, побудованої за викладеним вище підходом, в якій встановлено шість рівнів прояву факторів із максимальною інтегральною оцінкою 500 балів, наведено в табл. 6.

За другим варіантом бально-факторної матриці використовується різна кількість рівнів та експертним шляхом установаються їх питома вага і мінімальне значення балів, за якими оцінюється значущість кожного фактору на першому рівні їх прояву. Вибраний експертним шляхом інтервал за шкалою рівнів визначає диференціацію у бальній оцінці. У прикладі другого варіанту бально-факторної матриці взято 20%-й крок від одного рівня до іншого, за якого зі збільшенням рівня буде збільшуватися інтервал у балах між рівнями (табл. 7). Згідно з науково-прикладними підходами, які сформува-лися у практиці грейдування, рекомендований крок становить від 15% до 30%.

Приклад опису фактору «рівень спеціальних знань (кваліфікація)» наведено в табл. 8.

Розподіл проранжованих посад підприємства за інтегральною бально-факторною оцінкою на окремі грейди є основою для визначення постійної частини заробітної плати. У визначенні розміру постійної частини заробітної плати (посадового окладу, окладу, тарифної ставки, ставки), на думку автора, доцільно забезпечити можливість індивідуалізації заробітної плати шляхом установавання діапазону посадових окладів, окладів, тарифних ставок, ставок. Рівень базового посадового окладу (окладу) чи тарифної ставки (ставки) встановлюється з урахуванням державних соціальних гарантій в оплаті праці та

Таблиця 6

Бально-факторна матриця оцінювання значущості робіт/посад з однаковою кількістю рівнів

№	Фактор	Питома вага, %	Максимальна кількість балів	Кількість балів за рівнями					
				1	2	3	4	5	6
1	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	20	100	17	33	50	67	83	100
2	Складність вирішуваних проблем	15	75	13	25	38	50	63	75
3	Свобода дій	10	50	8	17	25	33	42	50
4	Відповідальність	10	50	8	17	25	33	42	50
5	Ціна помилки	15	75	13	25	38	50	63	75
6	Управлінські навички	10	50	8	17	25	33	42	50
7	Навички взаємодії, комунікабельність	10	50	8	17	25	33	42	50
8	Ступінь впливу на результат	10	50	8	17	25	33	42	50

Таблиця 7

Бально-факторна матриця оцінювання значущості робіт/посад із різною кількістю рівнів

№	Фактор	Питома вага, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів за рівнями							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	20	20	20	24	29	35	41	49		
2	Складність вирішуваних проблем	15	15	15	18	22	26	31	37	44	53
3	Свобода дій	10	10	10	12	14	17	20	24		
4	Відповідальність	10	10	10	12	14	17	20	24		
5	Ціна помилки	15	15	15	18	22	26	31	37	44	53
6	Управлінські навички	10	10	10	12	14	17				
7	Навички взаємодії, комунікабельність	10	10	10	12	14	17	21			
8	Ступінь впливу на результат	25	25	25	30	36	43	51	62	74	

Таблиця 8

Опис фактору «рівень спеціальних знань (кваліфікація)» (приклад)

Рівень	Описання фактору
1	Спеціальні знання, кваліфікація у вузькій сфері. Виконання простих операцій. Навички роботи з простим устаткуванням. Виконання чітко визначених функцій. Не вимагає попереднього досвіду роботи
2	Спеціалізовані знання, кваліфікація у вузькій сфері. Навички роботи з технікою, устаткуванням. Знання методик. Навички можуть бути набуті шляхом навчання або досвіду виконання робіт
3	Потрібні застосування основ теоретичних знань і професійна підготовка для виконання завдань, процедур середньої складності. Робота вимагає розуміння застосування принципів, методик
4	Робота на цьому рівні вимагає практичного застосування знань, отриманих у ВНЗ. Потрібні знання в кількох сферах, додаткове навчання за фахом. Необхідний досвід роботи для виконання складних завдань, а також навички самостійного ухвалення рішень
5	Необхідні глибокі спеціальні знання. Робота на цьому рівні вимагає практичного застосування знань і досвіду роботи на даній посаді, спеціальної підготовки для розроблення і практичного застосування концепцій, методик
6	Потрібні особливі спеціальні знання. Робота вимагає майстерного володіння концепціями і різними методиками завдяки поглибленому вдосконаленню у вузькоспеціалізованій сфері (глибина знань) або всебічному професійному досвіду (широта знань) у широкому діапазоні сфер
7	Наявність експертних знань і досвіду (з особливою глибиною) в науковій або спеціальній сфері, а також володіння ними і застосування їх на експертному рівні

дії ринкових важелів. Формування змінної частини заробітної плати доцільно здійснювати в системі управління результативністю на основі ключових показників ефективності (КПЕ), науково-прикладні засади формування яких викладено вище.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Інноваційними підходами та інструментами управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств слід уважати: у процесах наймання – компетентнісний підхід; у процесах розвитку – управління талантами; в оціню-

ванні – визначення ділового потенціалу та індивідуального внеску за ключовими показниками ефективності; у винагороді – поєднання грейдування у проектуванні основної заробітної плати та управління результативністю у практиці преміювання з орієнтацією на ринкові ставки заробітної плати, використання нової структури компенсаційного пакета. Їх розроблення та запровадження у практику діяльності високотехнологічних підприємств сприятиме підвищенню ефективності найціннішого активу – інтелектуально-креативних людських ресурсів, що визначає перспективи подальших досліджень автора.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.
2. Герасименко Г.В. Високотехнологічне підприємство як суб'єкт нової економіки: інституціональні ознаки ідентифікації. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. С. 734–739.
3. Герасименко Г.В. Комплексний механізм підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства: теоретичне обґрунтування інноваційних компонент. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 369–385.
4. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Грейдинг у системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 3. С. 70–73.
5. Клочков А.К. КРІ і мотивація персонала: полный сб. практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 160 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
7. Пересипкіна Н. Управління талантами: сучасні виклики для HR-менеджера. Кадровик України. 2017. № 10(129). С. 102–103.
8. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Україна: аспекти праці. 2008. № 8. С. 23–28.
9. Про затвердження Національної рамки кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011.
10. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды URL: <http://www.hr-portal.ru/article/model-oplaty-truda-greidy> (дата обращения: 01.06.2018).
11. Середа Г.В. Удосконалення методики розробки корпоративного профілю компетенцій фахівця. Економіка і організація управління. 2016. № 1(21). С. 227–235.
12. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2005. 384 с.
13. Столярук Х.С. Розробка сценарію дослідження методологічних проблем моделювання компетенцій фахівців. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 2. С. 268–273.
14. Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям; пер. с англ. Москва: НИРРО, 2003. 224 с.
15. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Москва: Вершина, 2007. 208 с.