

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т.В. Коваленко

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы проведения оценки эффективности системы управления персоналом. Исследованы основные теоретические подходы анализа эффективности системы управления персоналом. Представлены направления по определению общего показателя эффективности системы управления персоналом.

Управление персоналом представляет собой управленческий процесс, входящий в состав процессов системы менеджмента качества. В требованиях стандартов ДСТУ ISO 9001 указано, что «предприятие должно осуществлять оценку системы управления качеством путем определения показателей результативности процессов СМК» [4, с.2]. Для обеспечения результативности системы менеджмента качества необходимо проведение оценки результативности функционирования системы управления персоналом. Обоснование и разработку управленческих мер, направленных на повышение качества управления персоналом, следует начинать с определения основных проблем, связанных с реализацией кадровых решений, и анализа текущей ситуации. Оценка системы управления персоналом будет достоверной и объективной в условиях ее комплексного характера. То есть оценивание должно осуществляться на основе определения, систематизации и всестороннего применения определенного количества показателей, характеризующих качество управления персоналом. Как отмечает Ю.Г. Одегов, наиболее объективная оценка достигается при условии рассмотрения показателей по нескольким позициям: экономическим и социальным, количественным и качественным, текущим и перспективным [6, с.181]. Проведение комплексной оценки при этом выступает средством непрерывного воздействия на эффективность функционирования системы управления персоналом.

Управление персоналом является наиболее сложным управленческим процессом на предприятии, как с точки зрения оценки самого процесса деятельности, так и оценки результативности

этой деятельности. Это обстоятельство обуславливает необходимость разработки соответствующего инструментария по оперативному получению текущей информации о реальном состоянии качества управления персоналом. Итак, формирование комплексной оценки эффективности системы управления персоналом обусловлено следующими причинами:

- требованиями международных стандартов качества, которые предусматривают использование конкретных, измеримых и определенных во времени целей;

- необходимостью принятия управленческих решений на основе объективной и оперативной информации;

- потребностью руководства предприятия в получении объективных данных о качестве управления персоналом при формировании механизма материального стимулирования руководителей структурных подразделений.

Системный подход к управлению персоналом в современных экономических условиях позволяет осуществлять регулирование взаимосвязей между субъектами и объектами управления персоналом с учетом целей предприятия и принятой концепции управления персоналом. При проведении оценки эффективности системы управления персоналом следует учитывать, что эта система является сложной по своей структуре и направлена на получение желаемого конечного результата при достижении общей цели предприятия.

В качестве весомых критериев и показателей оценки функционирования системы управления персоналом в научной литературе рассматриваются прежде всего количественные и качественные показатели, связанные как с общей результативностью деятельности предприятия, так и с результативностью принятия кадровых решений. Так, А.П. Егоршин отмечает ряд показателей, отражающих социальную эффективность труда. По мнению автора, к наиболее весомым показателям можно отнести такие, как средняя заработная плата, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени [3, с.320-324]. С.В. Шекшня предлагает проводить оценку эффективности управления персоналом с помощью определения таких показателей, как производительность труда, расходы на рабочую силу, структура и динамика персонала. Автор подчеркивает, что в процессе проведения оценки необходимо осуществлять сравнение показателей, как и с внешней средой, так и с динамикой этих показателей на предприятии [7, с.320-334].

На существование плотной взаимосвязи показателей экономической и социальной эффективности управления персоналом

указывает А.Я. Кибанов. По его мнению, экономическими результатами управления персоналом являются показатели, отражающие эффективность производственной системы и системы управления предприятием. Вместе с тем, социальные результаты могут быть приведены в аспекте функционирования отдельных подсистем управления персоналом [2, 132-135]. Вышеупомянутые подходы к определению эффективности управления персоналом предусматривают расчет определенного ряда показателей, характеризующих качество этого управленческого процесса. Однако при проведении оценки эффективности следует учитывать, что эти показатели взаимосвязаны и находятся в постоянном взаимодействии, вместе с тем принципиально важным является определение степени влияния этих показателей на результативность функционирования системы управления персоналом.

В зарубежной практике при проведении оценки управления персоналом получило распространение применение специфических методов и подходов. С целью оценки эффективности и совершенствования системы управления персоналом специалистами используются HR-метрики (Human Resource (англ.) – человеческие ресурсы), которые представляют собой совокупность показателей, позволяющих оценить и определить основные HR-процессы предприятия. Эти HR-метрики предусматривают сопоставление показателей, полученных с установленными стандартами – бенчмарками в процессе анализа предприятий одного отрасли [1, с.62]. В качестве бенчмарков авторами предлагаются показатели, рассчитанные как средние по отрасли и показатели компаний-основных конкурентов. Учитывая то, что важным моментом является получение информации о состоянии и уровне вышеупомянутых показателей, то в процессе оценки в HR-метриках рекомендуется также использование показателей, которые являются лучшими в мировой практике или собственных данных предприятия за предыдущие периоды. Однако недостатком этого подхода является применение показателей, являющихся сложными в измерении и требуют анализа только в динамике.

Таким образом, практика оценки эффективности систем управления персоналом позволяет определить три подхода, табл. 1 [5, с.187-188].

Таблица 1

Характеристика теоретических подходов к анализу эффективности системы управления персоналом

Характеристика подходов	Теоретические подходы		
	Подход, предусматривающий определение показателей дифференциальной результативности персонала	Подход, предусматривающий определение показателей результативности и качества персонала	Подход, предусматривающий определение показателей результативности деятельности предприятия
Сущность подхода	Оценка эффективности базируется на основе использования конкретных форм и методов управления, то есть организации труда персонала, его мотивации, состояния социально-психологического климата в коллективе	Оценка эффективности базируется на определении критериальных показателей результативности и качества живого труда	Эффективность определяется конечными результатами деятельности предприятия за конкретный период
Показатели	<ul style="list-style-type: none"> – структура персонала; – уровень квалификации персонала; – текучесть персонала; – уровень трудовой и исполнительской дисциплины; – использование фонда рабочего времени; – расходы на одного работающего; – выполнение плана социального развития; – социально-психологический климат в коллективе; – качество и надежность работы персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – производительность труда; – удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции; – процент выполнения норм выработки; – трудоемкость продукции; – фондовооруженность; – потери рабочего времени; – качество труда; – коэффициент сложности работ; – уровень производственного травматизма 	<ul style="list-style-type: none"> – объем товарной (реализованной, чистой) продукции; – качество продукции; – прибыль предприятия; – себестоимость продукции; – уровень рентабельности; – коэффициенты экономической эффективности; – срок окупаемости капиталовложений; – дивиденды на одну акцию
Преимущества подхода	Учитывает индивидуальные особенности исполнителей и их совместимость в группах, а также отражает определенную социальную эффективность	Всесторонне отражает эффективность принятых кадровых решений	Результативность управления персоналом определяется конечными результатами деятельности предприятия
Недостатки подхода	Не учитываются экономические результаты деятельности предприятия	Не учитываются экономические и социальные показатели деятельности предприятия	Не учитывает средства и ресурсы, с помощью которых достигнут результат

Обобщая результаты исследования можно прийти к выводу, что в теоретических подходах, которыми предусмотрено проведение оценки результативности деятельности персонала, отображается достаточно полный перечень показателей, характеризующих социальную эффективность и результативность принятия кадровых решений на предприятии.

Особенность третьего подхода заключается в определении конечных результатов деятельности предприятия, являющихся своеобразными индикаторами эффективности управления персоналом. Однако, на формирование указанных в этом подходе показателей, влияет целый ряд факторов, которые остаются за пределами исследования. То есть общий результат деятельности предприятия зависит от таких факторов, как состояние осуществления внутренних бизнес-процессов, политики ценообразования, уровня использования производственных мощностей, выполнения показателей по маркетингу и сбыту продукции и тому подобное. Поэтому, при определении общего результата деятельности предприятия следует учитывать уровень достижения всех показателей производственной, социально-экономической и финансовой деятельности предприятия.

При проведении комплексной оценки эффективности системы управления персоналом и определении показателей ее эффективности следует учитывать, что показатель может быть или промежуточным, то есть влиять на количественные изменения определенного фактора, или конечным, то есть осуществляется непосредственное влияние данного показателя на результаты производственной деятельности. Как промежуточный результат можно рассматривать повышение квалификации рабочих. Конечным результатом обычно является повышение объема производства продукции или выручки от реализации высококачественной продукции. Общий конечный показатель эффективности системы управления персоналом может быть определен, во-первых, путем расчета обобщающего значения всех результатов, во-вторых, как сумма частичных результатов реализации конкретных мероприятий по управлению персоналом, и в-третьих, с помощью применения системного подхода к оценке управления персоналом. Расчет интегрального обобщающего показателя эффективности управления персоналом преимущественно носит условный характер в следствии разнонаправленного воздействия показателей на общий результат.

Литература

1. Долгих, А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
3. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
4. Мониторинг и измерения по ИСО 9000:2000. – Серия «Все о качестве. Отечественные разработки». Вып. 11. – М.: НТК «Трек», 2002. – 28 с.
5. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.
6. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
7. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с.