

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Ш.З. Мехдиев,

*доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.п.н.,
Владимирский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации*

В статье ключевым аспектом является определение показателей, факторов и условий, необходимых для оценки качества и эффективности управления персоналом организации, раскрываются проблемы, возникающие при оценке эффективности управления персоналом, рассматривается организация как единая социально-экономическая система.

***Ключевые слова:* качество, эффективность, управление, персонал, коллектив, организация, система, оценка, модели управления, социально-психологические и экономические отношения, мотивация, преданность, производительность труда.**

В настоящее время наблюдается активный рост экономики нашей страны, в связи с чем спрос на специалистов в области управления персоналом чрезвычайно вырос. На рынке труда постоянно ощущается дефицит профессиональных кадров. Будущее готовит российским компаниям серьезные испытания, пройти которые смогут те, кто сумеет наладить продуманную и сбалансированную систему управления персоналом.

В будущем практическая значимость изучения качества и эффективности системы управления персоналом еще более возрастет. Для этого существует множество причин.

Во-первых, успешное современное производство развивается в противовес экстенсивному. Это означает, что организации стремятся повысить свою конкурентоспособность за счет увеличения производительности и качества труда в расчете на одного работника.

Во-вторых, на российский рынок входят мировые корпорации, которые приносят с собой новые технологии, существенно расширяющие возможности современной системы управления персоналом. В связи с этим растет требовательность со стороны работодателей к результатам работы работников во всех направлениях и особенно в области управления персоналом.

В то же время качественно меняются и сами работники. Вместе с возрастающим уровнем профессионализма они начинают более разборчиво относиться к выбору места работы. Наблюдается стремление к большему самовыражению, повышению квалификации, прогнозируемому профессиональному и карьерному росту. Учет этих

тенденций и правильное использование их также является прерогативой служб управления персоналом современных организаций.

По оценкам ряда специалистов, именно управление персоналом непосредственно влияет на капитализацию компании, являясь одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, и позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих в число выдающихся компаний, лидирующих в определенном сегменте рынка.

В современных условиях одним из важнейших условий функционирования и развития организации является эффективная управленческая деятельность. Эта деятельность совершенствуется в соответствии с формированием рыночных отношений, с изменением отношений организации с государственными организациями, производственными партнерами, работниками, с объективными требованиями производства и реализации продукции.

В последние годы интерес к разработке критериев и методов оценки качества и эффективности системы управления персоналом заметно усиливается. Формирование эффективной системы управления персоналом, которая отвечала бы как программе подъема экономики предприятия и перехода ее к новому качественному состоянию, так и задаче наиболее эффективного использования трудового потенциала – важная проблема, стоящая перед экономистами – учеными и практиками. Ее разрешение требует коренным образом улучшения и усиления научно-исследовательской работы в данном направлении.

Публикации на эту тему систематически стали появляться в конце 90-х годов. На страницах журналов «Управление персоналом», «Управление кадрами», «Кадровый вестник», «Проблемы теории и практики управления», «Управление компанией», «Вестник статистики», «Вопросы экономики» проходила дискуссия о критериях и методах оценки качества и эффективности системы управления персоналом.

В статьях С.Н. Большакова, А.В. Костюкова («Оценка эффективности управления кадрами. Методы и показатели»), А.Г. Журавлева («Управленческий труд и эффективность общественного производства»), С.В. Шекшни («Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра»), Ю.Г. Одегова («Эффективность системы управления персоналом: социально-экономический аспект»), Б.Э. Татулова («Проблемы оценки эффективности управления персоналом»), Н.Г. Рак («Методика комплексной оценки кадров управления»), Дэйва Ульриха («Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации») и других высказаны ценные теоретические и практические соображения по отдельным аспектам этой проблемы.

Анализ состояния научной разработки данной проблемы, а также практики оценки качества и эффективности системы управления персоналом показал, что наряду с определенными успехами в решении отдельных вопросов в целом достигнутый уровень нельзя считать удовлетворительным. До сих пор отсутствует единый теоретический подход к разработке критериев, к методам определения качества и эффективности системы управления персоналом. Не раскрыты методологические условия, принципы оценки работ, понятийно-терминологический аппарат. Для оценки качества и эффективности системы управления персоналом некоторыми исследователями применяются более трех десятков критериев. По-разному понимаются такие важнейшие критерии, как производительность труда, эффективность труда, интенсивность труда, напряженность труда, эффективизация труда, плодотворность труда, социально-экономический эффект труда и т.п.

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания высшего руководства организации. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность. Большинство теоретиков науки управления персоналом считают, что эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Однако зачастую оценить этот вклад невозможно.

Для того чтобы судить, насколько система

управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

В настоящее время общие подходы к оценке эффективности управления персоналом существуют в следующей схеме:

- эффективность современного предприятия определяется в первую очередь производительностью труда руководителей разных уровней;
- производительность труда рассматривается как степень эффективности выполнения некоторых конкретных операций, решения локальных задач, стоящих перед данной группой;
- цели каждого подразделения, группы согласуются с общими стратегическими задачами предприятия;
- организацию труда и систему мотивации конкретной группы работников необходимо привязывать к общим результатам деятельности предприятия;
- измерение производительности труда начинается с выделения результата;
- измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена.

Следует отметить, что оценка эффективности управления персоналом проводится как минимум на трех методологических уровнях: на уровне отдельных работников; на уровне органа управления; на уровне системы управления в целом. Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много зависит от их персонала. Здорово, «если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на нижезанимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт предпринимательства и коммерческой деятельности, фирмы и технологии производства» [1].

Для успешного выполнения стратегических задач в области эффективности управления персоналом первостепенное значение имеет изучение факторов, влияющих на производительность труда, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования производительности труда и оценки эффективности управления персоналом. Довольно большое значение принимают многочисленные аспекты правильной классификации факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. При составлении такой классификации следует учитывать, что эти фак-

торы действуют не изолированно, а в комплексе друг с другом.

Целесообразно составить следующую табличную систему классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом:

Таблица 1

№	Факторы	Субфакторы
1	Физиологические	Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические характеристики и др.
2	Технические	Характер решаемых задач, сложность труда, техническая оснащенность, уровень использования научно-технических достижений и др.
3	Организационные (управленческие)	Условия труда, соотношение численности категорий персонала, объем предприятия, режим работы, стаж работы, квалификация работников, уровень использования персонала и др.
4	Социально-экономические	Материальное стимулирование, страхование, социальные льготы, уровень жизни и др.
5	Социально-психологические	Моральный климат в коллективе, психофизиологическое состояние работника, статус, роль в обществе и признание, организационная культура фирмы, благодарность, перспектива продвижения по службе и др.
6	Хронотопические	Месторасположение фирмы, затраты времени на дорогу от дома до работы, уровень конкуренции, инфляция, безработица, дифференциация доходов, акционирование предприятий и др.

По степени управляемости факторы принято разделять на нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые. Нерегулируемые факторы не зависят от управленческих решений, к ним относятся факторы, характеризующие месторасположение филиала, наличие конкурентов и др.

Под слаборегулируемыми чаще всего понимают факторы, обладающие большой инертностью, изменение которых за определенный период времени мало зависит от управленческих решений. К таким факторам можно отнести: размер представительств организации, объем и структуру основных фондов, характеристики технического уровня производства (мощность машин, степень механизации и автоматизации производства и

др.). К регулируемым относятся факторы, характеризующие качество управления персоналом, уровень организации производства и труда, степень использования ресурсов. На эффективность управления персоналом оказывают влияние прежде всего компетенция работников и уровень их мотивации. При этом компетенция работников зависит от уровня их образования (знаний), опыта работы (навыков) и личных способностей (умений).

Эффективность управления персоналом также определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за HR-менеджерами функций. Наличие такого фактора, как режим гибкого рабочего времени, дает возможность работникам подстраивать график работы со своими индивидуальными особенностями, что положительно сказывается на эффективности управления персоналом. Многие организации также предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска. Важно также помнить и о положительном влиянии хороших условий труда на производительность в момент организации нового производства, создания новых рабочих мест и реорганизации существующих. Эргономический аспект обязательно должен приниматься во внимание.

Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

Эффективность управления персоналом состоит из двух составляющих: экономической эффективности, характеризующей достижение целей организации путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом логично рассматривать:

1) соотношение (результат работы/издержки на персонал) как центральный компонент экономической эффективности управления персоналом, рассматриваемый с точки зрения поставленных

организационных целей;

2) долгосрочные компоненты экономической эффективности управления персоналом, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации, к ним относятся:

- стабильность, обеспечивается связанными с персоналом, одинаково протекающими процессами. Она конкретизируется в преемственности состава персонала, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, когда работники при внесении изменений в состоянии адаптировать свою новую работу к новым условиям. Гибкость проявляется, в частности, в сложности разрабатывать новые решения проблем и претворять их в жизнь, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым идти на конфликты, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Степень социальной эффективности управления персоналом определяется удовлетворением потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов социальной эффективности управления персоналом необходимо выделить:

- 1) описание потребностей работников: отрицательные моменты, преимущества;
- 2) частные интересы работников.

Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность управления персоналом, некоторые экономисты предлагают в качестве результативного показателя считать удовлетворение работой, однако эта категория вряд ли может служить интегральным показателем социальной эффективности, поскольку нет четкости в определении данного понятия и он недостаточно теоретически обоснован.

Между экономической и социальной эффективностями существует как взаимодополняемость, так и противоречивость. Достижение баланса интересов социальной и экономической эффективностей представляет собой центральную проблему управления персоналом. От объективности и точности оценки эффективности управления персоналом во многом зависит эффективность работы по совершенствованию системы управления персоналом в целом.

Эффективность управления персоналом необходимо оценивать системой показателей, наиболее полно отражающей эту область менеджмента. Так, система показателей должна отвечать следующим требованиям:

- отражать полноту и достоверность производимой оценки;
- отражать результаты управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;
- включать показатели, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

- соответствовать цели оценки;

- обеспечивать соизмеримость результатов управления с затратами на их получение;

- все показатели (как абсолютные, так и относительные), входящие в систему, должны отражать не только достигнутый уровень, но и динамику их изменения.

Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют, что «оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [2].

Указанные ученые предложили методику анализа функционирования служб управления персоналом, где критерии оценки сгруппированы следующим образом.

1. Собственно экономическая эффективность: показатели эффективности; стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Показатели степени соответствия.

3. Степень удовлетворенности работников: компенсацией; собственно работой.

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть персонала; абсентизм – количество самовольных невыходов на работу; брак; частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев; прочие показатели качества труда. Однако, на наш взгляд, предложенная система критериев не в достаточной мере раскрывает сущность качества и эффективности системы управления персоналом современных организаций. С другой стороны, семантическая определенность этих критериев полностью не определена.

По их мнению, необходимость оценки эффективности управления персоналом предназначена для того, чтобы:

- улучшить функционирование управления персоналом через обеспечение их средствами решения вопросов о том, когда необходимо прекратить, а когда усилить какую-либо деятельность;
- определить реакцию со стороны работников и менеджеров низшего звена на эффективность управления персоналом;
- помочь управлению персоналом вносить свой вклад в дело достижения целей организации.

При определении эффективности управления персоналом организации особый интерес представляет процедура анализа качества управления персоналом. Она производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления.

Оценка качества управления персоналом организации может проводиться по следующей схеме.

1) Анализу степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам фирмы.

2) Оценке качества документов, регламентирующих работу персонала.

3) Оценке важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом фирмы.

4) Оценке основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников.

5) Оценке показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой в фирме, морально-психологический климат и др.).

6) Анализу технологии управления персоналом, позволяющий проанализировать прогрессивность подходов и методик, используемых в процессе управления персоналом.

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: карьерный менеджмент, их профессиональные, квалификационные, половозрастные и тендерные характеристики, физиологические и психологические параметры, производительность и креативность. Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение этих целей, реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей организации.

Методы оценки эффективности управления персоналом, как правило, делят на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные). Методы оценки эффективности управления персоналом в виде таблицы.

Таблица 2

Количественные методы	Качественные (описательные)	Комбинированные методы
– балльный; – коэффициентный; – метод рангового порядка; – метод парных сравнений; – система графического профиля; – метод «эксперимента» и т.д.	– система устных и письменных характеристик; – метод эталона; – матричный метод; – биографический метод; – метод групповой дискуссии	– метод стимулирования оценок; – группировки работников; – тестирование

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки эффективности управления персоналом, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации результатов, сравнения параметров, систематизации результатов и использования математических методов.

Проблемы повышения эффективности управления персоналом имеют свои особенности для разных групп управленческих работников:

- 1) руководителей,
- 2) специалистов,
- 3) технических служащих.

Но в то же время у них много общего, поскольку, в конечном счете, большинство из этих проблем так или иначе связаны с одной стороны со спецификой того или иного вида предприятия с присущими ему производственными процессами и, с другой стороны – с той реальной экономической ситуацией, которая формирует «внешнюю среду» предприятия.

На наш взгляд при оценке эффективности управления персоналом организации необходимо акцентировать внимание на следующих критериях:

- уточнение целей и задач исследуемой области;
- определение совокупности мероприятий и средств, необходимых для их достижения;
- установление реальных сроков достижения намеченных целей и задач, исходя из имеющихся средств и возможностей;
- нахождение средств и методов для действенного контроля за сроками реализации намеченных целей и задач на всех уровнях;
- адекватное формирование целей и принципов кадровой политики, соответствующей целям, принципам и задачам стратегии организации.

Отдельные рекомендации, позволяющие избежать субъективизма и повысить качество и эффективность системы управления персоналом современных организаций, сводятся к следующему.

1. Обучать и совершенствовать тех, кому приходится проводить оценку качества и эффективности управления персоналом организации.

2. Максимально приближать требований оценки качества и эффективности управления персоналом организации к требованиям инновационной экономики.

3. Привлекать к проведению технологии оценки качества и эффективности управления персоналом организации группы квалифицированных экспертов-оценщиков.

4. Тщательно обосновывать и аргументировать принимаемые по итогам оценки решения.

Следует также отметить, что эффективная система управления персоналом – это не только

высокая результативность производства, но и всесторонняя социальная защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие

возможности для самореализации личности. В конечном счете – это высокое качество жизни, что полностью совпадает с главными устремлениями человека.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: Альфа-Пресса, 2005.
3. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для вузов. – М.: ЮРАЙТ, 2011.
4. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010.
5. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ИНФРА-М, 2011.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. URL: www.hrm.ru – Ассоциация специалистов по персоналу.
2. URL: www.hro.ru – журнал «Управление персоналом».