

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**В статье комплексно исследован вопрос о методологии оценки эффективности функционирования системы управления персоналом организации, выделены основные направления исследований в данной области, определены основные проблемы существующих методик и пути их решения.**

**Ключевые слова:** система управления персоналом, трудовая деятельность, кадровая служба, условия труда, экономическая эффективность.

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Известные теоретики в области персонального менеджмента Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют оценку эффективности управления персоналом как «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» [1, с. 274].

Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления человеческими ресурсами позволяет:

– своевременно диагностировать проблемы, возникающие в ходе реализации системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы с целью их устранения;

– принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;

– осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений.

Практикующие специалисты в области управления человеческими ресурсами выделяют ряд факторов, затрудняющих оценку эффективности управления персоналом [2, с. 30–31]:

– работа службы кадрового менеджмента имеет не только количественные, но и качественные цели;

– на конечные результаты работы службы влияет множество факторов (например, текучесть кадров может зависеть и от условий рабочего места, и от характера руководителя линейного подразделения);

– конечные результаты деятельности отдалены по времени (например, мероприятия по улучшению корпоративной культуры, обучению резерва не дают немедленной отдачи).

Существует множество различных подходов к определению эффективности управления персоналом. Однако ни в России, ни в мире нет единой общепринятой методики.

В зарубежной практике распространение получили такие методы, как экспертная оценка, метод бенчмаркинга, оценка отдачи инвестиций в персонал, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха [3, с. 69–71].

*Метод экспертной оценки* заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого – выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в компании. Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, как правило, содержат общие («Довольны ли вы работой кадровой службы?») и частные вопросы («Насколько результативно, по вашему мнению, было проведено данное мероприятие?»). Подобная оценка может проводиться разово или на регулярной основе. Основным достоин-

ством данного метода является простота и возможность реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основным недостатком — неизбежный субъективизм в оценках.

*Метод бенчмаркинга* заключается в сопоставлении показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными данными других компаний на рынке. Подобный метод получил широкое распространение за рубежом. Он осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе формируется проектная команда экспертов.

На втором этапе происходит сбор и детальный анализ информации, в ходе которого эксперты запрашивают в компаниях-участниках исследования необходимую документацию и проводят конфиденциальный опрос сотрудников о работе кадровой службы.

На третьем этапе осуществляется сравнение показателей деятельности кадровых служб каждой компании с полученными обобщенными показателями и выявление «слабых» мест в системе управления человеческими ресурсами.

Использование этого метода предполагает соблюдение принципа прозрачности деятельности организаций — сведения о службах должны быть открытыми и достоверными. Помимо этого, данный метод является достаточно дорогостоящим: в Европе участие в проекте стоит до 10 тысяч евро для каждой компании.

*Метод оценки отдачи инвестиций* основывается на показателе ROI (Return of investment – отдача инвестиций) [4, с. 25–28], который применяется практически во всех сферах бизнеса, в том числе и в сфере управления персоналом.

Показатель рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{(R - I)}{I \cdot 100\%},$$

где *ROI* – отдача инвестиций, в процентах, *R* – полученный доход, *I* – произведенные затраты.

Использование данного метода связано с определенными затруднениями при расчете затрат, от точности которых зависит достоверность полученных результатов. Помимо непосредственных расходов необходимо учитывать скрытые издержки, подсчет которых представляет собой достаточно трудоемкий процесс.

Также сложно определить непосредственный доход от системы управления персоналом. М. Котин приводит ряд методик для определения доходов в системе управления человеческими ресурсами [5, с. 101–110]:

1. Сравнение – сопоставление прибыли организации, полученной до проведения мероприятий по управлению персоналом и после их окончания.

2. Использование контрольных групп – персонал делится на две группы, равные по уровню квалификации, в одной из которых проводятся мероприятия. Между показателями работы обеих групп определяется разница, характеризующая эффект проведенных мероприятий. Основная сложность заключается в необходимости грамотного подбора равноценных групп максимально похожей квалификации.

3. Использование системы KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности). Эта система позволяет формировать в компании показатели эффективности отдельно для каждой позиции (порядка десяти на должность). Минусом является то, что не на всех предприятиях есть система KPI из-за сложности и высокой стоимости внедрения.

*Комплексная методика Джека Филлипса*, разработанная американским специалистом по управлению человеческими ресурсами, позволяет оценивать эффективность управления персоналом по пяти показателям [3, с. 69–71]:

– оценка инвестиций в кадровую службу – рассчитывается как отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

– показатель расходов по управлению персоналом на 1 сотрудника – рассчитывается как отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

– показатель отсутствия на рабочем месте – рассчитывается как сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

– показатель удовлетворенности сотрудников – определяется процент работников, довольных своей работой, с помощью методов анкетирования или опроса;

– показатель единства и согласия в организации – подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. Показатель единства и согласия в организации в условиях российского рынка вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент – что в России встречается достаточно редко.

*Методика Дэйва Ульриха* популярна на Западе. Она предполагает оценку эффективности управления персоналом пятью способами [6, с. 47]:

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Рост или спад производительности Д. Ульрих связывает с эффектом от проведения определенных кадровых мероприятий [7, с. 24–25]. Однако достоверность подобного подхода весьма спорна, поскольку тяжело определить, повлияли ли на производительность труда работника именно факторы, регулируемые персональным менеджментом.

2. Показатель скорости бизнес-процессов. Определяется путем сравнения скорости осуществления определенных операций в различных компаниях. Он является разновидностью бенчмаркинга со всеми присущими данной методике недостатками.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив. Является полным аналогом ROI.

4. Показатели навыков работников, лояльность, моральный климат в коллективе, оцениваемые с помощью анкетирования, тестирования или проведения интервью. Используя данный метод, крайне сложно точно установить причину изменений: работа кадровой службы или другие факторы.

5. «Организационные возможности» – еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после.

Российскими авторами также был сформулирован ряд методик, представляющих интерес. Так, Е.В. Талицких [8, с. 92–94] соотносит эффективность системы управления персоналом с результатами независимой оценки деятельности службы управления персоналом и формирует систему, включаю-

щую семь показателей оценки эффективности кадровой службы:

- профессиональные качества работников, оцениваемые по результатам аттестации, проведенной внешними консультантами;
- процент закрытых вакансий, определяемый руководителем организации;
- процент ошибок производственной деятельности, определяемый внешними консультантами;
- число рекламаций, подсчитываемых на основании книги жалоб или аналогичных инструментов фиксации отзывов;
- состояние рабочего климата в коллективе, определяемое на основании опросов работников внешними консультантами;
- степень абсентеизма работников, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени;
- уровень текучести персонала, определяемый путем изучения внутренней статистики организации.

Практическое применение предлагаемой Е. Талицких методики осложнено определенными факторами. В частности, оценить подлинное число рекламаций по книге жалоб не всегда представляется возможным из-за встречающегося на практике нежелания клиентов оставлять отзыв в установленном порядке. Определение процента ошибок в процессе производственной деятельности осложняется большим количеством бизнес-процессов в организации и трудоемкостью мониторинга на всех стадиях производственного цикла. Объективное определение абсентеизма путем изучения табелей рабочего времени и подсчета количества невыходов на работу также затруднительно ввиду латентности данного показателя – работник обычно предоставляет оправдательный документ, например больничный лист, оценить достоверность которого проблематично.

Ю. Одегов и Л. Котова [9, с. 154] предлагают проводить оценку эффективности деятельности кадровой службы с экономической точки зрения. Авторами предложен способ определения соотношения затрат на обеспечение организации квалифицированной рабочей силой и полученных результатов деятельности путем отношения издержек на поиск и обучение персонала к прибыли организации.

Эффективность развития персонала, по мнению Ю. Одегова и Л. Котовой, может быть охарактеризована через показатель затрат на обучение одного работника, рассчитываемый как отношение расходов на обучение работников к среднесписочной численности персонала.

Эффективность регулирования кадрового состава авторы предлагают определять с помощью трех показателей:

- количественной укомплектованности платного состава, рассчитываемой как отношение среднесписочной численности работников к числу рабочих мест;

- качественной укомплектованности кадрового состава, которая определяется долей инженерно-технических работников с высшим образованием и долей рабочих со средне-специальным образованием;

- уровня выполнения обязательств по подбору количества работников, предусмотренного штатным расписанием предприятия, определяемого через соблюдение установленных сроков поиска работников.

Эффективность управления кадровым резервом предлагается оценивать исходя из укомплектованности резерва кадров на выдвижение на должности руководителей и специалистов. В систему показателей оценки эффективности управления персоналом Ю. Одегов и Л.Р. Котова включают показатель, характеризующий уровень лояльности коллектива, – количество жалоб работников руководству компании и в государственные органы. Эффективность службы персонала в области охраны труда, по мнению авторов, определяется на основании подсчета числа профзаболеваний и случаев производственного травматизма.

Предлагаемая Ю.Г. Одеговым и Л.Р. Котовой система определения эффективности управления персоналом представляет определенный интерес в теоретическом плане. Вызывает сомнение релевантность оценки числа жалоб работников руководству компании, которая во многом зависит от организационной культуры компании и развитости внутрикорпоративных отношений.

Стоит также отметить, что такой индикатор, как отношение затрат на обучение персонала к среднесписочной численности работников, в значительной мере зависит от уровня благосостояния организации.

Р. Мансуров [10, с. 26–27] предлагает оценивать эффективность деятельности кадровой службы через расчет пяти экономических индикаторов:

1. Экономический эффект от изменения текучести кадров ( $S_{TK}$ ) автор определяет по формуле:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \cdot H \cdot S_{ПО},$$

где  $H$  – произведение численности персонала предприятия,  $S_{ПО}$  – сумма затрат на поиск и обучение нового сотрудника,  $\Delta k_{TK}$  – коэффициент изменения текучести, определяемый как отношение разницы в процентных пунктах к 100%.

При определении коэффициента изменения текучести Р. Мансуров учитывает только тех работников, причиной увольнения которых явились неудовлетворительные условия работы или низкий уровень оплаты труда, без учета уволившихся по причине переезда или по семейным обстоятельствам. Динамика числа уволившихся по причине неудовлетворительных условий работы или низкого уровня оплаты труда трактуется автором методики как результат деятельности службы управления персоналом.

Стоимость подбора и обучения нового сотрудника ( $S_{ПО}$ ) определяется автором как средняя стоимость приема и подготовки одного сотрудника кадровым агентством или как отношение месячного должностного оклада лица, ответственного за поиск и адаптацию новых работников, к среднемесячному количеству подобранных работников за последний год.

2. Экономический эффект, вызванный изменением объема выпускаемой готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом ( $S_{ГП}$ ), определяется по формуле:

$$S_{ГП} = \Delta B \cdot C_{ОТП},$$

где  $\Delta B$  – разница между невыполнением плана по выпуску готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, выраженная в тоннах,  $C_{ОТП}$  – отпускная цена готовой продукции, в рублях за 1 тонну,  $\Delta B$  оценивается, основываясь на причинах невыполнения плановых показателей каждой сменной, связанных с человеческим фактором.

3. Экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала пред-

приятия ( $S_{оч}$ ), автор определяет как произведение количества сокращенных рабочих мест и средней величины расходов на 1 работника в месяц, включая заработную плату, величину пенсионных и страховых отчислений.

4. Экономическая эффективность службы управления персоналом в денежном эквиваленте ( $S_{СУП}$ ) определяется по формуле:

$$S_{СУП} = S_{ТК} + S_{ГП} + S_{оч} - C_{СУП},$$

где  $C_{СУП}$  – затраты на содержание службы управления персоналом (заработная плата, страховые и пенсионные отчисления, выплаты социального характера).

5. Пятый индикатор экономической эффективности кадрового управления – коэффициент рентабельности службы управления персоналом, рассчитываемый как отношение экономической эффективности службы персонала ( $S_{СУП}$ ) к затратам на содержание кадровой службы ( $C_{СУП}$ ). Практическое применение приведенной системы показателей может быть осложнено рядом факторов. Во-первых, показатель  $S_{ГП}$  возможно рассчитать на производственных предприятиях. В сфере услуг его определение осложняется спецификой деятельности. Во-вторых, процесс объективного определения факторов невыполнения задания существенно осложнен необходимостью его рассмотрения комиссией. В-третьих, данная система не позволяет комплексно оценить эффективность системы управления персоналом, поскольку не рассматривает эффективность процессов адаптации, мотивации, аттестации работников, управления развитием персонала и формирования кадрового резерва. Их эффективность измеряется через опосредованные показатели. Однако данная система может иметь прикладное применение в отдельных отраслях.

При изучении трудов современных ученых с целью поиска наиболее оптимальных методик оценки эффективности системы управления персоналом обнаружился ряд недостатков, затрудняющих использование данных методик:

– отсутствие конкретных критериев оценки для большинства показателей;

– сложность или невозможность точного расчета некоторых показателей;

– отсутствие показателей, характеризующих многие подсистемы управления персоналом: формирование кадрового резерва, контроля мотивации, адаптации, развития персонала;

– сложность применения многих показателей на предприятиях сферы услуг;

– невозможность получения сводной оценки эффективности функционирования системы управления персоналом.

Подводя итог критического анализа существующих методов оценки эффективности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что в отечественной и зарубежной практике существует четыре группы подходов к оценке эффективности управления персоналом, осуществляемые по принципу: 1) экспертной оценки, 2) бенчмаркинга, 3) сопоставления затрат и экономического эффекта, 4) анализа социально-экономических факторов деятельности работников.

Эти четыре группы имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование, например, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, ограниченность внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, значительный временной разрыв между мероприятиями по совершенствованию социальных условий трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Достаточно непростой задачей является применение совокупности данных инструментов для комплексной оценки системы управления персоналом в связи с совершенно различными подходами к формированию критериев оценки.

Все это является свидетельством актуальности проблемы разработки методики оценки эффективности системы кадрового менеджмента в современных организациях. Ощущается острая необходимость в формировании комплексных программ, позволяющих обеспечить потребность предприятий в полноценном анализе функционирования системы управления персоналом.

25.04.2012

**Список литературы:**

1. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993. – 304 с.
2. Тилькунов, А.Л. Карта эффективности: что такое методика экспресс-диагностики // Персонал. – 2007. – №2.

3. Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. – 2004. – №14 (53).
4. Львов, С. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI - Return on Investment) / Сергей Львов, Алексей Карпов // Менеджмент сегодня. – 2003. – №6.
5. Котин, М. Глубоко зарытые инвестиции // Секрет фирмы. – 2004. – №8 (47).
6. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Пер. с англ. – М., 2007. – 304 с.
7. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. – М., 2007. – 304 с.
8. Талицких, Е.В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. – М., 2008. – 232 с.
9. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: Современный подход. – М., 2009. – 168 с.
10. Мансуров, Р. Самооценка в рублевом эквиваленте // Кадровик.ру. – 2008. – №4.
11. Хейне П., Боуттке П., Причитко Д. Экономический образ мышления. – М., 2007. – 544 с.

Сведения об авторе:

**Степаненко Денис Олегович**, аспирант кафедры экономики и управления организацией  
Самарского государственного технического университета

443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244, тел. (846) 3109703, e-mail: denistepanenko@gmail.com

**UDC 331.108.26**

**Stepanenko D.O.**

E-mail: denistepanenko@gmail.com

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

This article comprehensively examines the problem of methodology for assessing the effectiveness of the system of personnel management, highlights the main areas of research in this area, identifies the main problems of existing approaches and possible solutions.

Key words: human resources management system, employment, personnel department, economic efficiency.

**Bibliography:**

1. Ivantsevich J.M., Lobanov A.A. Human Resources Management. – М., 1993. – 304 p.
2. Tilkunov, A.L. Feedback effectiveness: what is the method of rapid diagnosis // Staff. – 2007. – №2.
3. Pertsova, N.V. Staff Report // The secret of the firm. – 2004. – №14 (53).
4. Lvov, S. How to measure the return on investment in employee development? (ROI - Return on Investment) / Sergey Lvov, Alexey Karpov // Management Today. – 2003. – №6.
5. Kotin, M. Deeply buried Investments // The secret of the firm. – 2004. – №8 (47).
6. Ulrich, D. Effective personnel management: the new role of the HR-manager in the organization / Translate from English. – М., 2007. – 304 p.
7. Becker B.I, Hyuzlid M.A., Ulrich D. Measuring the effectiveness of the HR-department: people, strategy and performance / Translate from English. – М., 2007. – 304 p.
8. Talitskyh, E.V. Creating an effective HR-department. Manual for the personnel manager. – М., 2008. – 232 p.
9. Odegov U.G., Kotova L.R. Organization of Personnel Management Service: Modern Approach. – М., 2009. – 168 p.
10. Mansurov, R. Self-rating in rubles // Kadrovik.ru. – 2008. – №4.
11. Heine P., Bouttke P., Prichitko D. The economic way of thinking. – М., 2007. – 544 p.