

**Шабалдина Ольга Валерьевна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** Менеджмент

**Магистерская программа:** Управление человеческими ресурсами

**Методика оценки эффективности управления персоналом  
организации**

**Аннотация.** В условиях развития современной экономики особое значение приобретает то обстоятельство, что качеству и возможностям трудовых и интеллектуальных ресурсов отводится решающая роль. Человек с присущим ему уровнем интеллекта, навыков и квалификации становится движущим механизмом инновационного воспроизводственного процесса. Существующие методики оценки кадрового потенциала предприятий базируются в основном на теоретических (качественных) подходах. Предлагаемая в данной статье модель исходит из использования количественных критериев, дающих комплексное решение выше обозначенной проблемы.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, управление персоналом, методика оценки, кадровый потенциал организации, грейд.

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.

Когда речь идет об эффективности управления человеческими ресурсами, приходится неизбежно сталкиваться с тем, что основа основ – это эффективность трудовой деятельности персонала.

В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на

это ресурсов. То есть, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

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

При изучении трудов современных ученых с целью поиска наиболее оптимальных методик оценки эффективности системы управления персоналом обнаружилось, что в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности, что связано со сложностью и многоаспектностью проблемы исследования.

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

В настоящее время выделяются три самых общих подхода:

Первый подход: его сторонники считают, что критериальными показателями эффективности управления персоналом должны служить конечные результаты производства.

Второй подход: сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда.

Третий подход: его сторонники считают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются: 1) текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т. д.

Эти три группы имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование, например, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, ограниченность внешней информации, 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.

В этой связи ощущается острая необходимость в формировании комплексных программ, позволяющих обеспечить потребность предприятий в полноценном анализе функционирования системы управления персоналом.

Наука и практика в XX веке выработали различные методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, методы построения, обоснования и реализации новых систем управления. К наиболее

известным и эффективным относятся: системный анализ; метод декомпозиции; экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом; нормативный; метод аналогий; морфологический анализ; функционально-стоимостный.

Последний, функционально-стоимостный анализ (метод ФСА) – метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления – основывается на принципах: функционально-стоимостного; системного; народнохозяйственного; коллективного творчества; принципе соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации;

Основные задачи ФСА:

- достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;
- снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;
- повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
- улучшение использование производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- сокращение и ликвидация брака.

Основные этапы ФСА: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

Российскими авторами также был сформулирован ряд методик, представляющих интерес.

Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности (по А.П. Егоршину) являются и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом. Они базируются на анализе ряда факторов

жизнедеятельности организации. Это виды эффективности – экономическая, социальная, организационная, оценка по конечным результатам, управление производительностью труда, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда индивидов и группы, оценка (коэффициент) трудового участия по шкале трудового вклада (КТВ), оценка (коэффициент) управленческого труда (КОУТ) [1, с. 994].

Выбор конкретной концепции (или совокупности концепций) для оценки эффективности трудовой деятельности в организации зависит от ряда факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т. д.

Макарова И.К. предлагает проводить оценку эффективности управления персоналом по двум группам показателей:

а) показатели экономического характера: подсистемы формирования, использования, развития персонала;

б) показатели, получаемые с помощью социального аудита – анализа качества трудовой жизни (аудит кадровых процессов, трудового потенциала, стратегический) [3, с. 200].

Наиболее точно оценить вклад той или иной должности в результативность работы компании позволяет разработка корпоративной системы грейдов.

Суть грейдирования (от англ. grade – степень, класс) проста: все должности компании оцениваются по ряду критериев, таких, например, как уровень ответственности, требования к квалификации, влияние на финансовый результат и т. д., в зависимости от специфики бизнеса компании. На выходе создается система функционально-должностных уровней, где должности выстроены в иерархию в соответствии с их ценностью для бизнеса. К грейду привязывается «вилка» оплаты и объем социальных гарантий и льгот. Таким

образом, оплата труда сотрудников становится не только прозрачной и справедливой, но, что очень важно, и управляемой [4].

Многие крупные российские компании систему грейдов уже внедрили. Не является исключением и ЗАО «Тольяттисинтез». Данное предприятие уже второй год работает по новой системе оценки труда сотрудников.

Основа системы грейдирования — восемь компенсируемых факторов, по которым оценивается каждая должность (профессиональная компетентность, управленческая компетентность, коммуникативная компетентность, сложность деятельности, значимость решений, свобода решений, масштаб и степень влияния должности на результат работы).

Степень значимости того или иного фактора для каждой должности выражается в баллах – и уже по сумме баллов составляется итоговый рейтинг должностей. Формула начисления баллов довольно проста. Например, профессиональная компетентность оценивается в диапазоне от 15 до 130 баллов. Минимальное значение – без опыта работы и с образованием на уровне средней школы. Возможность получить максимальный балл имеют те, у кого есть специализированное высшее и какое-либо дополнительное образование в профессиональной сфере и опыт работы более десяти лет.

Всего в компании ЗАО «Тольяттисинтез» выделено 14 грейдов, для каждого из которых определен диапазон оплаты труда. Таким образом, зная, к какому грейду относится его должность, сотрудник представляет себе, в каких пределах может находиться его заработная плата. Что еще важнее, сотрудник знает, что нужно делать, чтобы развиваться внутри своего грейда, и представляет, какие действия нужно предпринять, чтобы перейти на другой грейд.

Дважды в год в ЗАО «Тольяттисинтез» – в январе и июле – проходят точечные повышения зарплат. Решение об этом принимает непосредственный руководитель на основании единых для всей компании принципов: повышение должно проводиться строго в рамках диапазона, установленного для конкретного грейда. В первую очередь оно касается тех должностей, которые в

настоящий момент оплачиваются ниже рыночной стоимости или в нижнем диапазоне для своего грейда. И наконец, при прочих равных условиях приоритет безусловно отдается наиболее перспективным сотрудникам предприятия ЗАО «Тольяттисинтез».

Так, постепенно, шаг за шагом высшее руководство совместно с отделом по управлению персоналом формирует новый критерий оценки эффективности работы персонала.

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом может быть организована различными способами. Отсутствие общепринятой методологии оценки эффективности управления кадрами делает актуальным дальнейший поиск оптимальных методик, технологий и инструментария оценки.

Оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.

Помимо этого оценка эффективности управления персоналом позволяет выявить ряд сопутствующих проблем, таких как несоответствие производства, требованиям безопасности, и, как следствие низкую эффективность труда сотрудников, или слишком большие издержки, которые можно было бы избежать при более грамотном управлении

Чтобы проводить оценку эффективности управления персоналом на предприятии, необходимо учитывать комплекс критериев, которые основываются на сборе статистических данных за определенный период времени.

К сожалению, экономическая ситуация в России в последние годы чрезвычайно затрудняет прикладные исследования процессов управления персоналом с применением комплекса статистических методов. Как известно, для многих из них требуются достаточно продолжительные временные ряды,

хорошо сопоставимые на отдельных отрезках. Ясно, что небольшой опыт большинства российских компаний, конкуренция, высокий уровень инфляции подрывают указанные предпосылки стандартных методик оценки эффективности. Это не значит, что от подобных расчетов надо отказаться вовсе. Необходимо адаптировать имеющиеся или выработать новые методики для оценки эффективности управления персоналом.

### Литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 6-е изд., доп. и перераб. Н.Новгород: НИМБ, 2007.
2. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2007.
4. Управление персоналом. Рейтингование. Словарь-справочник [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal4-03.htm>

© Бюллетень магистранта 2014 год № 2