

Экономическая оценка эффективности кадровой службы в контексте менеджмента персонала

Яшкова Е.В. доцент, к.п.н.,

e-mail: Elenay2@yandex.ru;

Вагин Д.Ю., доцент, к.соц.н.

e-mail: 403485@mail.ru;

Халваши Д., студент кафедры

«Инновационные технологии менеджмента»

e-mail: diana.khalvashi99@mail.ru

Нижегородский государственный

педагогический университет им. К.Минина,

Россия, г.Нижний Новгород

Аннотация. В данной статье рассмотрены вопросы оценки эффективности кадровой службы. Определена необходимость и цели оценки эффективности данного отдела. Особое внимание уделено методам и критериям оценки кадровой службы. Выявлено влияние показателей оценки кадровой службы на экономические составляющие по достижению стоящих перед компанией стратегических целей: производительность труда и рентабельность. В качестве оценки деятельности сотрудников кадровой службы предложены к внедрению показатели КРІ (ключевой показатель эффективности) и ККДиР (критерий качества достижения и развития).

Ключевые слова: менеджмент, персонал, кадровая служба, оценка, эффективность.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей, что несомненно сказывается на работе с персоналом и влияет на эффективность других систем управления. Исходя из таких требований сегодня традиционная модель кадрового отдела (далее HR-отдела), основанная на линейной структуре и вышестоящем управлении уже неэффективна. Руководству требуются новые, более гибкие к сегодняшним условиям труда системы, в задачи которых будут входить настроенность на гибкую партнерскую работу с персоналом и создание общей трудовой культуры [10]. Развитие службы персонала помогает повысить не только качество подбора сотрудников, но и добиться значительного повышения производительности труда на предприятии.

К сожалению, даже сегодня, в условиях жесткой экономической конкуренции, службы персонала многих предприятий все еще играют пассивную роль в управленческих процессах, ограничиваясь документированием кадровых процессов и повседневной учетной деятельностью [1,3]. Если в настоящее время HR-отдел предприятия полностью или частично не справляется с поставленными задачами

(например, на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров, программы адаптации не применяются или не дают ожидаемого результата, работники трудятся «вполсилы»), изменить ситуацию поможет грамотно составленный и реализованный план развития службы персонала [7]. Недостаточно прийти к выводу, что служба управления персоналом - динамичное структурное образование, над развитием которого можно и нужно работать. Важно нацелиться на внедрение именно тех технологий управления, которые помогут решить актуальные задачи, стоящие перед конкретной организацией.

В стабильных, закрепившихся на рынке компаниях управленческие процессы нацелены на поддержание системы в равновесии и сохранение существующего уровня прибыли, а также на минимизацию затрат на производство. Соответствие плана развития службы персонала целям организации в данном случае поможет мотивировать сотрудников на достижение максимальных качественных и количественных результатов при невысоком уровне затрат и минимальных рисках. Приступая к планированию программы развития кадровой службы, обязательно нужно учитывать ценностные установки компании, а также ее финансовые возможности и особенности текущего этапа жизненного цикла [6].

Планирование развития службы персонала состоит из нескольких взаимосвязанных процессов. Работодателю необходимо:

- сформулировать основные цели и задачи, учесть все риски и очертить круг актуальных проблем, которые решаются путем развития службы персонала;
- обосновать применяемые стратегии, выбрать наиболее эффективные и доступные для применения средства развития системы управления кадрами;
- определить потребность в ресурсах и составить график проведения запланированных мероприятий;
- разработать систему контроля изменений и установить критерии оценки результатов [9].

При разработке плана развития HR-отдела рекомендуется придерживаться принципа оптимальности, подразумевающего необходимость выбора лучшего варианта из нескольких доступных альтернатив на каждом этапе планирования. Не стоит игнорировать технические инновации — например, автоматические системы, применяемые в процессе управления человеческими ресурсами. Специальное программное обеспечение позволяет свести все обрабатываемые специалистами кадровой службы данные воедино и автоматизировать часть функций по управлению персоналом.

Кроме того, чтобы справляться со всеми возложенными задачами, система управления персоналом должна обладать четкой структурой и возможностью внутреннего перераспределения функций. Это не значит, что каждый сотрудник отдела должен быть «универсальным солдатом», но временная ротация в рамках HR-отдела не мешает - специалист, освоивший дополнительные функции, автоматически становится более ценным.

Оценка эффективности HR-отдела также необходима, как и оценка эффективности работы любого другого подразделения компании. Но, как правило, такая работа регулярно оценивается только на каждом пятом российском предприятии [8].

Цели оценки эффективности HR-отдела можно сформулировать так:

- улучшение управленческой функции через выработку механизма определения, когда усилить или приостановит, а когда — и вовсе прекратить какую-либо деятельность;
- определение и мониторинг реакции линейного персонала и управленцев низшего звена на внедряемые и действующие программы управления;
- сделать управление персоналом действенным инструментом достижения стратегических целей компании [4].

В общем случае эффективность характеризуется достижением больших результатов при меньших временных, трудовых или финансовых затратах. С учетом критериев оценка эффективности службы персонала позволит понять, в какой мере действующая на предприятии система управления позволяет обеспечить высокую производительность труда и рентабельность, сократить время достижения стоящих перед компанией стратегических целей.

Выделяются при возможных вариантах оценки эффективности количественные критерии:

- организационные показатели (исчисляемые на одного работника: добавленная стоимость, прибыль, объем продаж, затраты и т. д.);
- поведение персонала (текучесть кадров, прогулы, больничные листы, количество несчастных случаев на производстве, судебные разбирательства, полезные предложения);
- уровень услуг, оказываемых службой управления персоналом (время закрытия вакансий, затраты на кадровую рекламу на одну вакансию, длительность обучения и ввода в строй сотрудника, количество сотрудников отдела персонала к общему количеству сотрудников и т.д.).

В отношении службы персонала, в основные функции которой входит оценка персонала, можно сделать вывод: «сапожник без сапог». Как показывает практика, только чуть более 20% российских компаний проводят регулярную оценку эффективности службы персонала. Критерии оценки кадровой службы представлены на рисунке.

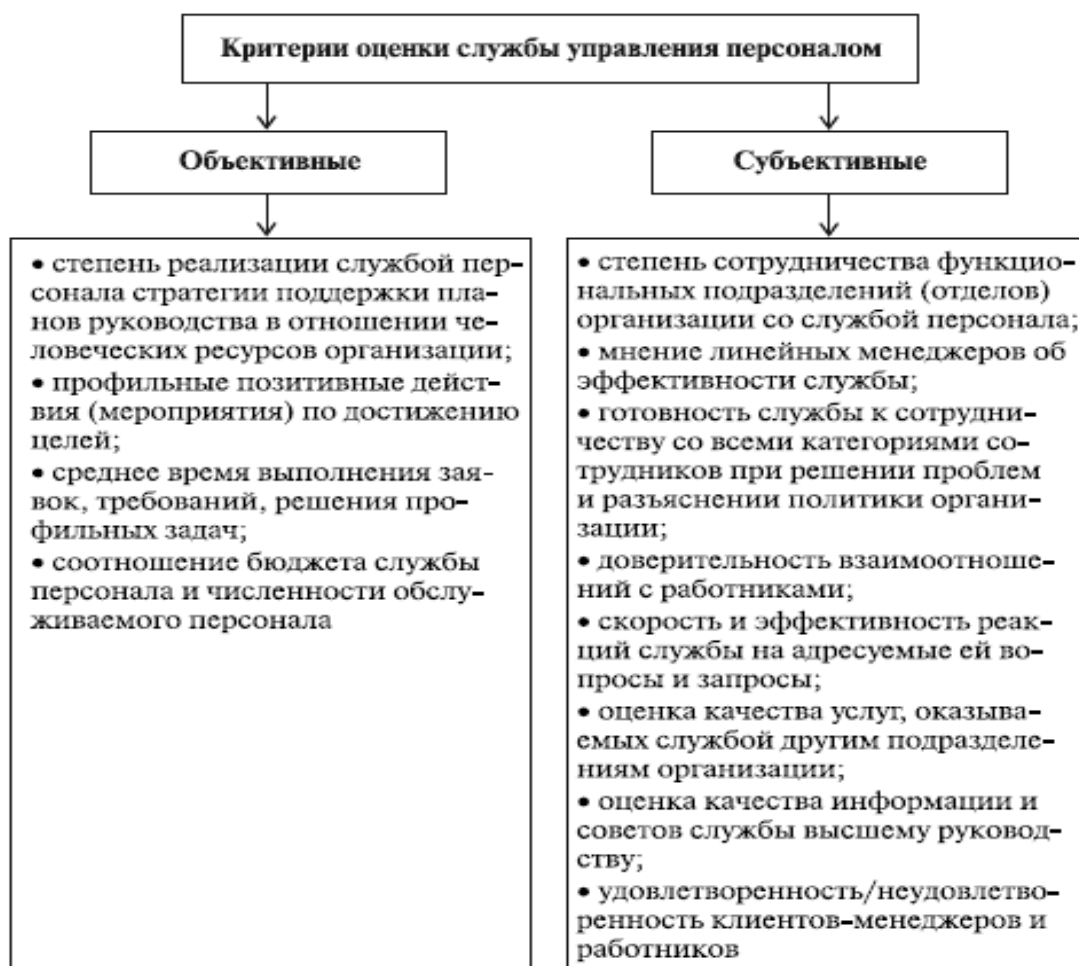


Рисунок - Критерии оценки кадровой службы

При этом чаще всего используются следующие критерии оценки эффективности службы персонала:

- скорость и количество закрытых вакансий;
- соблюдение установленных сроков подбора кандидатов;
- прохождение новичками испытательного срока;
- соответствие новых сотрудников критериям подбора и качество их работы;
- число увольнений среди тех, кто отработал в компании менее одного года;
- удовлетворенность руководителей подразделений качеством подбора новых сотрудников [7].

К важнейшим показателям эффективной работы системы относится текучесть кадров, но если использовать его в качестве критерия оценки деятельности службы управления персоналом, следует исключить иные факторы, оказывающие влияние: организационные ошибки, несоответствие зарплатных ожиданий и прочего.

В то же время, оценка эффективности HR-отдела - это систематическая, четко регламентированная процедура, заключающаяся в определении, количественном и качественном измерении затрат и выгод (в том числе

финансовых), обусловленным внедрением программ управления персоналом. При этом результаты внедрения этих программ, так же, как и оценка деятельности службы управления персоналом, должны соотноситься как с результатами, полученными в базовом периоде, так и с отраслевыми показателями, итогами конкурирующих предприятий и стратегическими целями самой компании.

Рассмотрим, когда проводится оценка эффективности службы персонала.

Оценка деятельности службы управления персоналом должна осуществляться с определенной периодичностью. Как часто будут проводиться оценочные мероприятия, зависит от многих факторов, в том числе и от решения руководства. Но, в основном, она определяется этапами разработки и осуществления управленческих и кадровых программ и решений, периода рабочего цикла. Как правило, оптимальной периодичностью является ежегодная оценка эффективности службы персонала.

Непрерывный и периодичный подход обеспечивает качественный и объективный кадровый аудит, позволяет своевременно выявлять существующие тенденции изменения выбранных критериев оценки и оперативно принимать нужные решения. Если наблюдается существенное изменение результативности, оценка эффективности службы персонала может проводиться внепланово, так же, как и при внедрении каких-либо специальных программ управления персоналом [2].

Свои самые разные методы оценки деятельности службы управления персоналом предлагают, как ученые-теоретики, так и эксперты-практики: общепринятые, как экспертная оценка, формулы Джека Филлипса, возврат на инвестиции, методы бенчмаркинга Дэйва Ульриха. Эти методы можно использовать как по отдельности, так и комбинировать, но только таким образом, чтобы не слишком усложнять методику.

Анализ опубликованных разработок показывает, что существует два подхода к этому вопросу.

Согласно *первому*, оценка деятельности службы управления персоналом производится исходя из того, что управление и производство являются двумя взаимодействующими и взаимодополняющими частями одного целого, но при этом не выделяется вклад управления персоналом в рост эффективности производства.

Второй подход заключается в том, что этот вклад оценивается отдельно. При этом очень трудно получить количественную оценку деятельности службы управления персоналом, поскольку еще даже нет общепринятых отчетных показателей. Поэтому в большинстве методических рекомендаций реализуется именно первый подход.

Согласно ему, оценка эффективности службы персонала является интегральным показателем, который можно получить, используя несколько оценочных методов:

- оценки компенсаций;

- оценки достижения целей;
- оценки мотивации;
- статистические методы оценки кадровых ресурсов;
- оценки затрат и издержек [5].

Отсутствие общепринятых четких методик зачастую приводит к тому, что оценка деятельности службы управления персоналом носит выраженный субъективный характер. Кроме того, методы оценки деятельности службы управления персоналом основываются, в большинстве своем, на количественной оценке производительности, рентабельности, текучести кадров и пр., без учета факторов, оказывающих влияние на эти экономические показатели.

Из этого следует, что для объективной оценки деятельности службы управления персоналом необходим систематический опыт определения издержек и выгод действующих на предприятии программ управления, сравнение критериев оценки эффективности службы персонала с базовыми показателями, показателями по отрасли и на конкурирующих предприятиях. То есть, в основе оценки должна лежать аналитическая работа и методы оценки деятельности службы управления персоналом должны учитывать результаты этой работы.

Оптимизацию оценки деятельности кадровой службы можно осуществить с помощью *внедрения показателей КРІ (ключевой показатель эффективности)*. Для оценки эффективности отдела следует установить измеримые показатели, которые необходимо достичь к определенному сроку. Система показателей КРІ - это важнейший инструмент системы управления. Если у какого-либо бизнес-процесса не установлен ни один показатель, значит этот бизнес-процесс не управляется и развиваться успешно он может разве что случайно. Но количественный прогноз эффекта от налаживания этого управления с помощью разработки КРІ спрогнозировать невозможно.

По данным исследования, наиболее распространенными КРІ для HR-подразделений отечественных компаний являются: выполнение бюджета на персонал (используют 84,5% компаний), текучесть (83,3%), количественная и качественная укомплектованность кадрового состава, соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (86,9%).

Показатели КРІ отражают уровень эффективности работы персонала. Показатели обязательно должны иметь измеримость, благодаря чему способствуют определению кто лидер, а кто нет в компании. КРІ может быть привязана к премии, это будет мотивировать персонал достижения показателей, также сотрудники могут зарабатывать больше благодаря высоким трудовым результатам.

Кроме КРІ можно ввести еще такой показатель оценки деятельности кадровой службы – *критерий качества достижения и развития (ККДиР)*. Так как эти показатели измеряют качество, то формулируются они не как желаемый результат, как при КРІ, а как желаемый процесс. Например, «Соблюдение правил техники безопасности», «Отсутствие ошибок в документации». Оценить, выполнен этот показатель или нет, просто: если

нарушений техники безопасности, а также ошибок в документации работник в отчетном периоде (квартал, полгода, год) не допустил, значит, он выполнил ККДиР.

Для того чтобы построить эффективную службу управления персоналом, необходимо понимать, какие функции актуальны для компании на данный момент ее развития. Например, в компании, которая существует на рынке 1,5 года, с численностью в 50 человек не нужна большая служба персонала с нормированием труда, построением структуры компании и внутренним пиаром, для этой компании вполне достаточно одного эффективного кадровика и готовностью решить любую задачу, т.е. мультимедийного сотрудника.

Также можно оценивать эффективность через общую удовлетворенность персонала, путем сравнения с эталоном (вычисляется через показатель аналогичных отделов в аналогичной сфере – *бенчмаркинг*), возможно проведение анкетирования сотрудников компании, постановка задач и оценка их реализации и т.д.

Таким образом, эффективность работы службы управления персоналом оценивает непосредственно руководитель компании, его оценка и будет самой важным показателем. Показатель эффективности, достаточно туманен и не столь прозрачен как в области продаж или финансах, т.к. речь идет о человеческих ресурсах, которые, как известно, являются самым опасным фактором риска. Но без персонала не сможет работать ни одна самая структурированная и высокотехнологичная система. Всегда важна прозрачность целей, понимание и готовность дать ресурсы на выполнение задач, тогда и оценить достигнута ли цель будет легко.

Список литературы

1. Викулина М.А., Яшкова Е.В. Профессиональная подготовка менеджера образования в вузе (аксиологический аспект) / Нижний Новгород, 2005.
2. Климова Р.Н., Сорокина М.В., Шакланова Р.И. Организация и стимулирование труда. Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГЭИ, 2016. – 573 с.
3. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 421 с.
4. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально- трудовых отношений // Вопросы экономики, 2017. - №3. - с. 105-114.
5. Тугузкина Г. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий // Управление персоналом, 2015. - №1. - С. 26-32
6. Управление персоналом: учебное пособие под ред. Сербиновского Б.Ю., Самыгина С.И. - М.: ПРИОР, 2013. – 381 с.
7. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2015. – 378 с.

8. Чумарин И.Г. Заключительные этапы и процедуры отбора персонала // Кадры предприятия. - 2014. - №7. - 145.

9. Шишов С. Персонал - основа достижения целей бизнеса // Управление персоналом, 2015. - № 18. - С. 12-21.

10. Яшкова Е.В., Царева И.А. Селф-менеджмент как метод управления личной карьерой менеджера//Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т.7. № 5 (30). С. 113.

Контактный телефон +79101056010