Методы оценки эффективности управления персоналом.

Оценка эффективности управления кадрами. Методы и показатели

Управление кадрами является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях развития высоко технологичного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента в организации имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства. Гуманистический подход подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников1 . Согласно второму подходу эффективность функционирования организации зависит не только от соответствия численности и профессионально - квалификационного состава персонала заданным требованиям, но во многом и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д.

Таким образом, из общих функций управления кадрами особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для всех отделений принципов и правил работы с кадрами (планирование трудовых ресурсов, разработка и осуществление программ развития персонала, ротация персонала и др.), улучшение условий труда. Особое значение имеет организационная культура фирмы2.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее функций.

Система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива3. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции. Представим функциональные подсистемы и основные функции управления персоналом в виде следующей таблицы:

Таблица 1

Подсистемы и основные функции управления персоналом

Подсистемы Основные функции

Юридические услуги Решение правовых вопросов трудовых отношений;

 решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;

 согласование распорядительных документов.

Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала

 Разработка стратегии управления персоналом;

 анализ кадрового потенциала;

 анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале;

взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию;

оценка кандидатов на вакантную должность;

текущая периодическая аттестация персонала.

Оформление и учет кадров Оформление и учет приема, увольнений, перемещений;

информационное обеспечение системы управления персоналом;

профориентация;

обеспечение занятости.

Анализ и развитие средств стимулирования труда Управление трудовой мотивацией;

разработка систем оплаты труда;

использование средств морального поощрения;

разработка форм участия в прибылях и капитале;

создание "корпоративного духа".

Условия труда Соблюдение требований психофизиологии труда;

соблюдение требований эргономики труда;

соблюдение требований технической эстетики;

охрана труда и техника безопасности;

охрана окружающей среды.

Разработка оргструктур управления Анализ сложившейся оргструктуры управления;

проектирование и построение новой оргструктуры управления;

разработка штатного расписания.

Развитие персонала Техническое и экономическое обучение;

переподготовка и повышение квалификации;

работа с кадровым резервом;

служебное и профессиональное продвижение;

профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

Трудовые отношения Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;

анализ и регулирование отношений руководства;

управление производственными конфликтами и стрессами;

социально-психологическая диагностика;

соблюдение этических норм взаимоотношений.

Развитие социальной инфраструктуры Организация общественного питания;

управление жилищно-бытовым обслуживанием;

развитие культуры и физического воспитания;

обеспечение охраны здоровья и отдыха;

обеспечение детскими учреждениями;

управление социальными конфликтами и стрессами.

Все перечисленные функции управления персоналом в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Можно согласиться с С.В. Андреевым, определившим, что общие подходы к управлению производительностью труда и конкурентоспособностью продукции предприятия состоят в следующем:

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 звена4 .

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении. Система управления кадрами, хорошо сочетавшаяся с внешней средой несколько лет назад, сегодня может находиться в состоянии острого конфликта. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса. Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) является увеличение текучести и абсентизма, снижение производительности, возникновение конфликтов работников с администрацией, и фирмы с государственными органами.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл.

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 фирм, конкуренция, высокий уровень инфляции, начиная с 1992 г., 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.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Оценка функционирования службы управления кадрами требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ей характеристиках5 .

В этом смысле нельзя не согласиться с А.И. Китовым, считающим, что “деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей“6. В своих рассуждениях А.И. Китов, по сути дела, лишь фиксирует сложившуюся практику оценки эффективности управления персоналом. Правда, не учитывает при этом психологические критерии последней. Хотя без них оценка степени эффективности управления персоналом будет далеко не полной, о чем свидетельствует и мировой опыт.

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы: количественные, качественные (или описательные) и комбинированные (или промежуточные)7 . К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод “эксперимента“ и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

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

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. 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, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы 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 некоторые экономисты8 предлагают рассматривать:

соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся:

стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность управления кадрами необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

полнота и достоверность производимой оценки;

учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;

учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

соответствие целям оценки;

соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Так Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами9 , 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.

Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность работы служб управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями.

Э.Б. Фигурнов предлагает следующие показатели10 , характеризующие интенсификацию использования персонала:

разность уровней производительности труда, их соотношение;

экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда.

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние.

Безусловно, система показателей, необходимых для определения эффективности управления персоналом, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели.

По нашему мнению, систему показателей эффективности управления персоналом следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 2

Таблица 2

Статистические показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа

Показатели

Показатели экономической эффективности

Производительность труда

Объем реализации на одного работника и его динамика

Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика

Улучшение качества продукции, услуг

Количество рекламаций и их динамика

Удельный вес брака и его динамика

Издержки на персонал

Общие издержки фирмы на персонал за период

Доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период

Издержки на одного работника и их динамика

Эффективность управленческих программ

Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работника

Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом

Показатели экономической эффективности

Социально-психологический климат в коллективе

Взаимоотношения с коллегами

Взаимоотношения с руководством

Взаимоотношения с общественностью, коллегами

Уровень удовлетворенности персонала

Соответствие организационных и личных целей

Коэффициент текучести персонала и его динамика

Уровень абсентизма

Уровень конфликтности в коллективе

Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления кадрами, мы считаем возможным принять среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала (YВыр, в $/чел.). В пользу его выбора говорит то, что этот показатель производительности труда может служить сквозным для всех предприятий и методика его расчета общепризнанна. Хотя этот показатель не выявляет полную картину эффективности управления, в целом он может использоваться для характеристики эффективности управления персоналом.

В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления кадрами, выберем коэффициент текучести (YКтек). Этот показатель отражает динамику персонала фирмы и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Если фирма имеет хорошие производственные показатели, но текучесть персонала высока, значит на фирме низкая стабильность персонала, а учитывая, что повышенная текучесть может дорого обходится предприятию, следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах;

Коэффициент абсентизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть, поэтому дальнейшие статистические исследования, на наш взгляд, достаточно проводить с одним из них.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям11 :

оценка организации управленческого труда;

анализ технологии управления персоналом;

анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом фирмы приводится в таблице 3

Таблица 3

Направления анализа качества управления персоналом фирмы

№

Направление анализа

Используемые критерии

1

Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам фирмы

Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения

2

Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала

Четкость и полнота изложения соответствие КЗОТ

3

Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом фирмы

Трудовые показатели работников, эффективность работы фирмы; Соответствие КЗОТ; Морально-психологический климат в коллективе

4

Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников

Состояние трудовой этики; Морально-психологический климат в коллективе; Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства; Имидж фирмы в глазах клиентов; Приверженность работников своей фирме; Трудовые показатели.

5

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

В заключение необходимо отметить, что отсутствие в настоящее время устоявшейся и общепринятой методологии оценки эффективности управления кадрами делает актуальным дальнейший поиск оптимального сочетания методик, технологий и инструментария диагностики и оценки.

Литература

1 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 1998, с.59.

2 Шекшня С.В. определил организационную культуру как специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. (“Управление персоналом современной организации“», М.: “Бизнес-школа “Интел-Синтез“, 1997, с.48).

3 Управление персоналом организации//под ред. Кибанова А.Я., -М.: ИНФРА-М, 1998, с.63.

4 Андреев С.В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала: Учеб. пособ. М.: РУЦ, 1996, 151-152.

5 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М.: “Бизнес-школа “Интел-Синтез“, 1997, с.295-296.

6 Китов А.И. Экономическая психология. М.: 1987, с.41.

7 Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства./ Науч.ред. О.Н. Пашкевич. Минск: Наука и техника, 1981, с.87.

8 Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: МГУ, 1997, -с.95-96.

9 Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: «Дело», 1993, с.276.

10 Фигунов Э.Б. Статистическое измерение интенсификации производства.//Вестник статистики, 1983, №10, с. 10.

11 Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации.//Управление кадрами, 1997, №№ 7.- с.16.