

Н.Р. Кельчевская, д-р экон. наук, проф.,  
Т.В. Смолькина, аспирант  
Екатеринбург, ГОУ ВПО УГТУ-УПИ

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – ОСНОВА УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье предлагается методика оценки эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях, учитывающая влияние всего комплекса факторов. Предлагаемая методика оценки эффективности управления персоналом позволит не только определить общий уровень управления персоналом, но и выявить процессы, требующие первоочередного внимания, а также выявить резервы повышения эффективности и совершенствования процессов управления знаниями на промышленном предприятии.

Большинство отечественных и зарубежных специалистов давно пришли к уверенности, что главную роль в успешности управления предприятием играет эффективность управления человеческими ресурсами. Промышленные предприятия России сегодня решают главную задачу – поиск путей дальнейшего экономического развития и сохранения своей конкурентоспособности. Самым эффективным путем достижения поставленной цели на сегодняшний день является модернизация управления персоналом предприятия. Материальные ресурсы предприятий всех форм деятельности подобны друг другу, поэтому эксклюзивность каждого предприятия заключается только в грамотном управлении персоналом и эффективном использовании качественных характеристик работников.

Для того чтобы найти оптимальное решение проблемы модернизации управления персоналом, необходимо разработать методику оценки эффективности управления персоналом, которая бы носила интегральный характер, то есть объединяла в себе весь комплекс факторов, формирующий уровень эффективности процесса управления персоналом промышленного предприятия.

При использовании методики комплексной оценки эффективности управления персоналом появится возможность более быстро находить резервы повышения эффективности управления персоналом, более точно определять те процессы управления персоналом, которые на данный момент требуют наиболее пристального внимания.

По мнению экспертов, технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций<sup>2</sup>:

- отбор и прием персонала;
- деловая оценка при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;

<sup>2</sup> Татарников Е.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: РИОР, 2005. 96 с.

- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным передвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием кадров;
- высвобождение персонала.

По нашему мнению, основой всех перечисленных функций, составляющих управление персоналом, являются знания. Отбор и прием персонала в организацию ведется с учетом полученного человеком образования, опыта прежней работы, в процессе которой работник уже получил некие навыки. Путем сравнения требований, предъявляемых рабочими местами к работнику, со способностями и квалификацией людей принимаются решения о проведении обучения или ротации персонала. При аттестации или деловой оценке работника главный критерий для вынесения решения – это знания и умения работника, способность эффективно применять имеющийся опыт в практической деятельности. В основе мотивации трудовой деятельности работников лежит желание эффективно выполнять свои обязанности, что невозможно без достаточного уровня профессиональной подготовки. Управление нововведениями – процесс внедрения инноваций, которые рождаются путем умелого использования знаний через понимание. Процесс обучения, повышения квалификации и подготовки кадров представляет собой в чистом виде процесс получения, преумножения и использования знаний. Деловую карьеру и продвижение по служебной лестнице можно назвать результатами эффективного применения имеющихся знаний и опыта.

Именно поэтому методику оценки эффективности управления персоналом необходимо сфокусировать на оценке влияния управления персоналом на эффективность управления знаниями на предприятии. Суть предлагаемой методики состоит в том, чтобы оценить именно качественную сторону управления персоналом.

Методика оценки эффективности управления персоналом охватывает основные процессы, составляющие систему управления персоналом на промышленном предприятии:

- информационная основа системы управления персоналом;
- подбор персонала и планирование;
- организация внутрифирменного обучения;
- система стимулирования персонала предприятия;
- найм и отбор персонала;
- формирование резерва.

Схема оценки эффективности управления персоналом приведена на рис. 1.

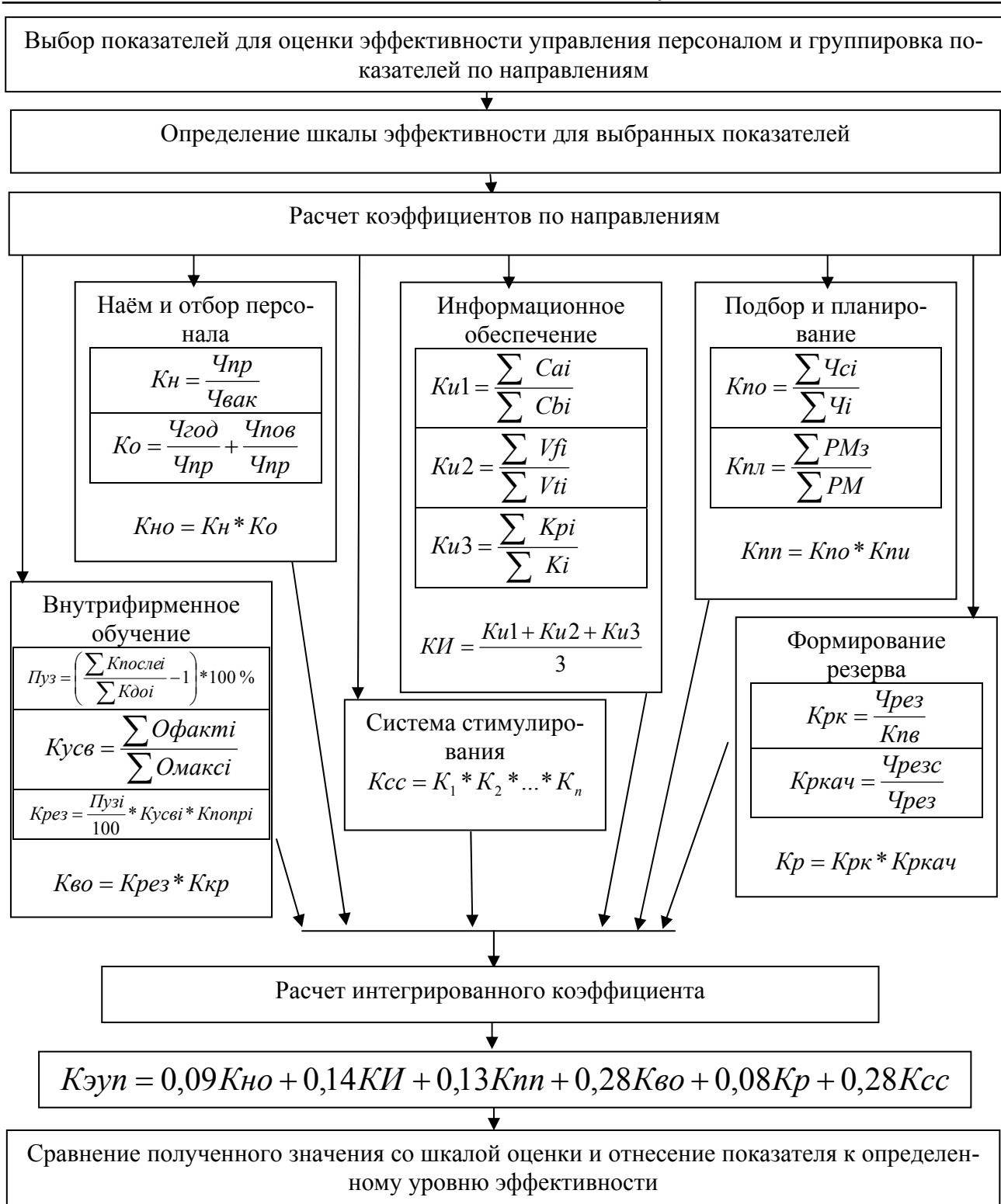


Рис.1. Схема оценки эффективности управления персоналом на промышленном предприятии

Обозначения к рис. 1:

$K_n$  – коэффициент, характеризующий эффективность найма;

$Ч_{пр}$  – численность работников, принятых на предприятие за анализируемый период;

$Ч_{вак}$  – численность вакантных мест;

$K_o$  – коэффициент, характеризующий эффективность отбора;

$Ч_{год}$  – число работников, принятых на предприятия, которые отработали полный анализируемый период;

- Чнов* – численность работников, принятых на предприятие, у которых было продвижение по служебной лестнице в анализируемом периоде;
- Кно* – интегральный коэффициент эффективности найма и отбора;
- Ku1* – коэффициент, характеризующий влияние информационного обеспечения на скорость принятия решений;
- Сai* – скорость принятия *i*-го решения до использования информационной системы;
- Сbi* – скорость принятия *i*-го решения с использованием информационной системы;
- Ku2* – коэффициент, характеризующий полноту информации, содержащейся в информационной системе;
- Vfi* – объем *i*-й информации, содержащийся в базах данных информационной системы;
- Vti* – объем *i*-й информации, необходимый для эффективного функционирования системы управления персоналом;
- Ku3* – коэффициент, характеризующий удобство работы с информационной системой;
- Kpi* – количество положительных оценок, характеризующих удобство работы с *i*-м ресурсом информационной системы;
- Ki* – общее количество оценок, характеризующих *i*-й ресурс информационной системы;
- KИ* – интегральный коэффициент эффективности информационного обеспечения;
- Кпо* – коэффициент, характеризующий эффективность подбора персонала;
- Чси* – численность персонала, соответствующего требованиям *i*-го рабочего места;
- Чи* – количество персонала, работающего на *i*-м рабочем месте;
- Кпл* – коэффициент, характеризующий эффективность планирования потребности в персонале;
- РМз* – количество занятых рабочих мест;
- РМ* – общее количество рабочих мест на предприятии;
- Кпп* – интегральный коэффициент, характеризующий планирование и подбор персонала;
- Пуз* – показатель, характеризующий повышение уровня знаний в целом по группе;
- Кдоi*, *Кпослеi* – коэффициент владения знаниями до/после посещения образовательных курсов по каждому обучающемуся;
- Кусв* – коэффициент усвоения материала;
- Офакти* – фактическая оценка, полученная на экзамене, каждым обучаемым;
- Омакси* – максимально возможная оценка;
- Крез* – коэффициент, характеризующий результативность обучения;
- Кпопр* – поправочный коэффициент курса обучения, зависящий от выбранной формы обучения, характеризующий степень простоты восприятия материала;
- Кво* – интегральный коэффициент, характеризующий эффективность организации внутрифирменного обучения;
- Ккр* – коэффициент, рассчитанный по критериям эффективности внутрифирменного обучения, принятым предприятием;
- Ксс* – интегральный коэффициент, характеризующий эффективность системы стимулирования на предприятии;
- K1*, *K2* и *Kn* – соответственно коэффициенты, характеризующие улучшение/ухудшение показателей эффективности системы стимулирования;
- Крк* – коэффициент количественного состава резерва;
- Чрез* – численность работников, включенных в резерв;
- Кив* – численность вакантных мест, которые, возможно, возникнут в течение определенного периода времени;
- Крkach* – коэффициент качественного состава резерва;

*Чрезс* – число работников, включенных в резерв, качественные характеристики которых полностью соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам соответствующих должностей;

*Кр* – коэффициент эффективности формирования резерва.

Первый этап оценки эффективности управления персоналом – выбор показателей, характеризующих каждый процесс управления персоналом с той или иной стороны. Необходимо отметить, что предлагаемый нами набор показателей не претендует на полноту, каждое промышленное предприятие в праве дополнить систему показателей теми, которые он считает необходимыми.

Затем необходимо выбранные показатели сгруппироваться по направлениям, которые будут соответствовать основным процессам управления персоналом.

### *1. Найм и отбор персонала*

Данный процесс является предопределяющим для всех последующих процессов управления персоналом. Качество процесса найма и отбора персонала влияет на величину затрат на подбор персонала и организацию внутрифирменного обучения. Показатель, характеризующий наём персонала представляет собой количественную сторону, а показатель отбора персонала – качественную сторону процесса приема работников на предприятие со стороны.

### *2. Информационное обеспечение управления персоналом*

Одной из возможностей обеспечения своевременного и качественного принятия решений в процессе управления персоналом является использование современного программного обеспечения. Преимуществами использования информационных технологий в управлении персоналом являются не только возможность сбора и хранения больших объемов информации, но и наличие огромного количества вариантов их обработки и анализа. Для большинства современных руководителей очевидно, что эффективность управления зависит от наличия полной и оперативной информации. Поэтому показатели, характеризующие эффективность информационного обеспечения управления персоналом, оценивают влияние применения данного информационного обеспечения на скорость принятия управленческих решений, полноту информации, содержащейся в информационной системе, и удобство работы с программным продуктом.

### *3. Подбор и планирование потребности в персонале*

Процессы подбора персонала на рабочие места и планирования потребности в персонале занимают одно из центральных мест в системе управления персоналом. Качество проведения этих процессов определяет качество производственной деятельности промышленного предприятия. Очевидно, что правильная расстановка персонала по рабочим местам может, порой, сыграть решающую роль в достижении производственных показателей. Именно поэтому мы решили оценить эффективность процесса подбора и планирования с количественной и качественной стороны. Количественной характеристикой данного процесса является обеспечение подразделений предприятия необходимым ко-

личеством персонала. Качественной характеристикой является уровень соответствия персонала требованиям профессий и должностей.

#### 4. Организация внутрифирменного обучения

На формирование потребности в повышении профессионального уровня работников влияет множество факторов, в том числе динамические процессы внешней среды: появление новых видов техники и технологии, изменение отраслевой структуры рынка труда, необходимость освоения новых видов деятельности и т.д., а это связано, в свою очередь, не только с повышением уровня экономического развития региона, но и с качественным ростом работников, обслуживающих более современные технологические линии в производстве и объединяемых иным, более высоким уровнем организации трудовой деятельности<sup>3</sup>.

Обучение является центральным звеном во всей системе управления персоналом. Проблемы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации и всестороннего развития занимают одно из первых мест в ряде факторов, которые влияют на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ. Необходимость внутрифирменного обучения подтверждают результаты социологического опроса, проведенного авторами на металлургических предприятиях Свердловской области.

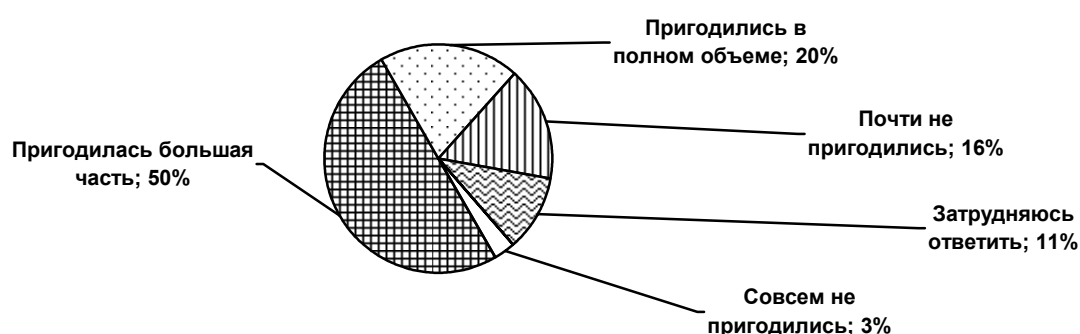


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Пригодились ли для работы знания, полученные вами в вузе, колледже, лицее?»

Распределение ответов позволяет сделать вывод о том, что 30 % работников металлургических предприятий нуждаются в дополнительном обучении, и эту проблему обязано решить внутрифирменное обучение.

Мы предлагаем проводить оценку эффективности внутрифирменного обучения в два этапа. Непосредственно после окончания обучения следует оценить результативность обучения, что выражается в повышении уровня знаний и в объеме усвоенной информации. Второй этап заключается в оценке влияния обучения на производственные результаты. Показатели, которые отражают уровень эффективности внутрифирменного обучения, выраженный в изменениях производственных показателей, предприятие определяет индивидуально, исходя из целей обучения.

<sup>3</sup> Гизатуллин Х.Н. Системный анализ эффективности трудового потенциала региона // Экономика региона. 2005. №1. С. 114-136.

### 5. Система стимулирования персонала

Стремление к личностному и профессиональному росту присутствует во всех теориях мотивации. В теории А. Маслоу – потребность в уважении и самовыражении. В теории Д. Макклеланда – потребность в успехе и во власти. В двухфакторной теории Герцберга – потребность в содержательной работе. В теории В. Врума человек стремится удовлетворить свои потребности посредством ожидаемого вознаграждения. В рамках проведенного авторами социологического опроса был задан вопрос «Что вас привлекает в вашей работе?». 11 % опрошенных ответили: работа им нравится из-за того, что они имеют возможность делиться своими знаниями.

Оценку эффективности системы стимулирования необходимо проводить по ряду критериев:

- повышение производительности труда;
- повышение качества труда;
- анализ причин текучести кадров;
- анализ технологических и дисциплинарных нарушений;
- показатели социально-психологического климата в коллективе;
- ряд показателей, касающихся интеллектуальной собственности
- и т.д.

Общая оценка эффективности системы стимулирования будет представлять собой системный анализ всех перечисленных факторов.

### 6. Формирование резерва

Процесс формирования резерва является неотъемлемым условием эффективности функционирования системы управления персоналом. Главной задачей формирования резерва является подготовка грамотных специалистов, обеспечение в срок подразделений предприятия инженерно-техническими работниками и руководящим составом. По аналогии с оценкой эффективности процесса найма и отбора персонала оценку уровня эффективности процесса формирования внутрифирменного резерва необходимо проводить с качественной и количественной сторон.

Третий этап проведения оценки эффективности управления персоналом заключается в определении шкалы эффективности для выбранных показателей. Все коэффициенты, характеризующие эффективность того или иного процесса управления персоналом, будут неизбежно стремиться к единице. Примем следующие уровни эффективности, исходя из того, что минимальное значение коэффициента – 0, а максимальное – 1:

- эффективный уровень показателя – свыше 0,8;
- удовлетворительный уровень – от 0,5 до 0,8;
- неудовлетворительный уровень – ниже 0,5.

Далее производится расчет выбранных показателей по направлениям и расчет интегрированного коэффициента эффективности управления персоналом. В процессе расчета частных показателей значение каждого показателя сравнивается с предложенной шкалой, на основании чего делается вывод об уровне эффективности того или иного процесса управления персоналом.

Интегрированный коэффициент эффективности управления персоналом выведен с учетом степени влияния каждого фактора на показатели развития производства, зависящие от эффективности управления знаниями. Коэффициенты влияния на показатели развития:

- наём персонала со стороны и отбор принимаемого персонала – 0,09;
- информационное обеспечение системы управления персоналом – 0,14;
- подбор и планирование потребности в персонале – 0,13;
- организация внутрифирменного обучения – 0,28;
- формирование резерва – 0,08;
- организация системы стимулирования – 0,28.

В итоге проведения оценки эффективности управления персоналом производится сравнение полученного значения интегрированного коэффициента со шкалой оценки и отнесение показателя к определенному уровню эффективности.

Применение разработанной методики не только позволяет произвести расчет интегральных показателей эффективности управления персоналом на промышленном предприятии, но и предполагает решение ряда задач, стоящих перед каждым промышленным предприятием, стремящимся к повышению эффективности своей производственной деятельности:

- анализ всех факторов, составляющих процесс управления персоналом;
- анализ факторов, влияющих на эффективность управления знаниями;
- своевременная корректировка процессов, оказывающих наибольшее влияние на выполнение стратегических планов предприятия;
- определение причин низких значений показателей эффективности управления персоналом;
- выявление резервов повышения эффективности управления персоналом.