

Тема 17. Эффективность управления персоналом организации

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом
2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом
3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности
4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом

Когда мы ведем речь об эффективности *управления персоналом* (*менеджменте персонала*), а значит и о методах измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его наиболее оптимального использования в жизнедеятельности организации, развития человеческого капитала и т.п., мы неизбежно сталкиваемся с тем, что основа основ тут – *эффективность трудовой деятельности* этого персонала. И нам надо учиться измерять, отслеживать и оптимизировать трудовую деятельность каждого работника предприятия и каждой группы работников. Если это происходит продуктивно, то можно утверждать и о высокой эффективности управления персоналом.

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с *производственным* процессом и его конечными результатами, *социальной* деятельностью общества, *экономическим* развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять *количественные методы* к системе управления, которая принципиально рассматривается с *качественной точки зрения*. Анализ же существующих подходов позволяет выделить *три самых общих подхода*.¹

¹ См об этом: Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. /И.К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2002. – 304 с.

Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие: 1) прибыль предприятия; 2) затраты на 1 рубль продукции; 3) уровень рентабельности; 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность *живого труда*. В качестве таких показателей выделяются: 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего; 2) общий фонд оплаты труда; 3) темпы роста производительности труда и заработной платы; 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

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

2. Основные виды и методы анализа систем 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 следующие:

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Этот подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функций, оргструктуры, кадров, технических средств управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее можно изучить сущность организации. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы на функции, функции на процедуры, процедуры на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к

этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации записей и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Нормативный метод весьма эффективен и часто применяется на практике. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют: состав и содержание функций по управлению персоналом; численность работников по функциям; тип организационной культуры; критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Вместе с тем, этот метод требует крепкой и постоянно обновляемой множественной нормативной базы. И зачастую база устарела, а расчеты по ней продолжают вести. В результате – немало формализма, а конечный результат может быть неадекватен объективно сложившимся новым условиям внешней и внутренней среды организации, ее потребностям в корректировке наметившихся дисфункций или даже предотвращению разрушения организации.

Метод аналогий получил широкое распространение в деле совершенствования управления персоналом. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными (аналогичными) экономическими и организационными характеристиками. Сущность этого метода заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Морфологический анализ как метод является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем напротив каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим *морфологическую таблицу*.

Идея этого метода заключается в том, чтобы разбить сложную задачу на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.

Функционально- стоимостный метод анализа. Наибольший эффект и качество анализа системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов комплексе*. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов,

которые возможны при использовании одного какого – то метода анализа, пусть даже и проявившего себя положительно в каких-то случаях раньше.

Функционально- стоимостный метод анализа – метод универсальный и достаточно широко применяемый в мировой практике менеджмента персонала. Он позволяет при его проведении применять систему методов.

Функционально-стоимостный анализ (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 управления².

ФСА основывается на *принципах*:

- *функционально-стоимостного подхода*, который означает исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство;

- *системного подхода*, означающего исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, без которых невозможно осуществление функций управления: кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения. Рассматриваются внутренние связи между элементами объекта, находящимися во взаимодействии, а также внешние связи объекта, которые являются частью системы управления более высокого уровня;

- *народнохозяйственного подхода* к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации. Этот подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления (создания, функционирования, развития);

- *коллективного творчества* для поиска и выработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления, который состоит в том, что при проведении ФСА используется различное сочетание интуитивных, дедуктивных и других способов мышления. При этом для решения задач привлекают широкий круг специалистов различного профиля и разных уровней управления;

- *соответствия степени значимости функций затратам и уровню качества их реализации*, который заключается в том, что определяются важность каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями, фактические затраты на их осуществление и качество их выполнения. Затем происходит сопоставление значимости функций с затратами на их

² Приводим по: Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.351. Далее при рассмотрении метода ФСА используем в этом разделе сведения из данного учебника.

реализацию и уровнем качества их осуществления. Этот прием позволяет дать экономическую оценку существующей и предлагаемой системе управления.

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.

Выводы:

Как видно из самого общего описания метода ФСА, он весьма сложен и трудоемок. По сути дела, исследуется вся система жизнедеятельности предприятия, а не только, собственно, персонал. ФСА под силу организовать только достаточно крупной организации и, желательно, с привлечением исследовательских сил внешних консалтинговых фирм (как это делают некоторые зарубежные корпорации). Кроме того, внимание к подобным сложным исследованиям должно присутствовать, прежде всего, в управленческой культуре и управленческих стратегиях топ-менеджеров. А еще должны изыскиваться необходимые средства и время, четко планироваться и контролироваться действия групп исследователей – аналитиков, экспертов. Процесс исследований, промежуточные и конечные результаты должны доводиться до всех работников. Очевидно, что подобные исследования должны вписываться в политику демократизации управления, освоения практики «менеджмента тотального качества» и пр. Такие исследования не могут проводиться часто.³ В промежутках времени между такими системными исследованиями (в три – пять лет) целесообразно проводить более узкие исследования различных аспектов, связанных с эффективностью управления персоналом.

3. Методические подходы к оценке эффективности *трудовой деятельности*⁴

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных методических подходов к оценке *эффективности трудовой деятельности*:

³ Более детальное рассмотрение метода ФСА с примерами см. в цитируемом учебнике А.Я. Кибанова.

⁴ Приводим по: Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – С.993. Более подробно см. в приложениях 10,11,12,13 данного учебного пособия.

1) Экономическая эффективность позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям).

Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.⁵

2) Социальная эффективность создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата;

3) Организационная эффективность оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

4) Оценка по конечным результатам позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Здесь берется во внимание то, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся *показатели*: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); Балансовая (чистая) прибыль; Затрата (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

5) Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труд и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень *основных показателей* входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

6) Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей

⁵ Примеры расчетов этих и других показателей см. в учебнике: Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – С. 994-1052.

и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие *группы показателей*: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

7) Балльная оценка эффективности труда позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также ее крупных подразделений (т.е. проводить оценку по конечным результатам).⁶

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодных для различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на *три группы: экономические, социальные и организационные*. В частности, определяются весовые коэффициенты показателей балльной оценки (т.е. их степень важности в общей совокупности); формируются математические модели стимулирования; предусматриваются частные показатели эффективности; рассчитывается комплексный показатель эффективности; ведется оценка динамики эффективности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

Такой метод анализа, а значит, и управления эффективностью трудовой деятельности, требует совокупного участия аналитиков предприятия и непосредственных работников, гласного обсуждения всех критериальных и результирующих показателей работы.

8) Оценка трудового вклада (участия) является главным инструментом измерения *индивидуального вклада* в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих. Используются *критерии*: по шкале достижений в работе; по шкале упущений в работе; по *шкале трудового вклада* (КТВ); распределение заработка по КТВ; распределение премии по КТВ. Унифицированная шкала упущений и достижений, как показали эксперименты и практическое использование данного метода, может быть использована со значениями $0 \leq \text{КТВ} \leq 2$.

⁶ Более подробно о системах балльной оценки эффективности труда организации и управленческих подразделений предприятий см. в приложениях 14,15.

Методика комплексной *оценки управленческого труда* (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на теории общего балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределять премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны и два способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

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.

Оценка эффективности трудовой деятельности тем или иным методом или совокупностью методов является и основой определения степени эффективности управления персоналом в целом.

4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации

Существуют и другие системы оценок и определения с их помощью эффективности управления персоналом организации.

Макарова И.К.⁷ предлагает оценивать наиболее важные показатели оценки эффективности управления персоналом в соответствии разработанной ею систематизацией. Эта система проще, чем приведенная выше система А.П. Егоршина, и включает *две группы показателей*: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне жизнедеятельности организации.

Первая группа – показатели экономического характера:

Показатели подсистемы формирования персонала:

- 1) показатель численности работников – списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей;
- 2) удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непромышленный, административный);
- 3) качественная структура персонала характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, ста-

⁷ Приводим в сокращении по: Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М., 2002. - С. 257-271.

жу, возрасту, образованию; 4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели подсистемы использования персонала в организации:

1) показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;

2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;

3) показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах. В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от деления разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами.

4) обратным показателю производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями.

5) важнейший показатель динамики персонала – текучесть работников. Наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

6) показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;

7) потерянная производительность. Этот показатель рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;

8) коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

9) общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

- базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

- переменная заработная плата: выплаты рабочим – сельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

- все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

- доплаты и надбавки к заработной плате;

- оплата неотработанного времени;

- взносы в фонд страховых пособий;

- стоимость социальных льгот;
- взносы в фонд социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
- затраты на найм, пополнение и обучение персонала;
- другие выплаты.

10) доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;

11) издержки на одного сотрудника рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых;

12) издержки на один производительный час. Он рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

Показатели подсистемы развития персонала:

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.

2) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

3) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

4) Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

- прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;
- косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;
- потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько

методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

5) Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

6) Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.

7) Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

Вторая группа показателей может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита

В современных условиях наряду с оценочными показателями *экономической эффективности* существует потребность оценивать и *социальную эффективность*, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала. В связи с этим при оценке эффективности управления в последнее время уделяется большое внимание ***качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу***.

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни – уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации. Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен. Например, в нем часто выделяются:

- объем и содержание труда;
- условия труда;
- моральный климат в коллективе;
- оплата и стимулирование труда;
- участие в делах фирмы;
- отношение руководства;
- перспективы профессионального роста;
- развитие человеческих ресурсов;
- социальная политика и социальные гарантии и др.

Вышеназванные показатели имеют различную природу, способы оценки и глубину воздействия на поведение работников в организации. Но все они характеризуют основные параметры уровня трудовой жизни, которые должны изучаться с применением *методов социального (кадрового) аудита*, оцениваться на основе анализа *мнений работников* для разработки программы мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации и удовлетворение личных потребностей ее членов.

В настоящее время социальный аудит рассматривается как современный инструментальный (подобно финансовому) анализа системы трудовых отношений, факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Таким образом, *цель социального аудита* – повышение социальной эффективности деятельности организации, снижение текучести и абсентизма, повышения удовлетворенности трудом у работников, развитие человеческих ресурсов для достижения новых стратегических целей.

Обычно в рамках социального аудита осуществляются:

- аудит кадровых процессов;
- аудит трудового потенциала;
- стратегический аудит.

Аудит кадровых процессов оценивает соответствие практических действий руководства по отношению к персоналу планам управления человеческими ресурсами, положениям принятой кадровой политики предприятия.

Аудит трудового потенциала оценивает количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов организации в соответствии с требованиями технологических процессов, новых инновационных стратегий.

Стратегический аудит выявляет возможности формирования конкурентных преимуществ организации в области человеческих ресурсов данной организации.

Успех социального аудита зависит во многом от качества предоставляемой информации, от желания и мотивации заказчика, от профессионализма аудиторов (как внешних, так и внутренних).

Эффективная реализация стратегических задач и краткосрочных планов предприятия в области человеческих ресурсов определяется сегодня также умением менеджеров управлять трудовым потенциалом организации.

В этой связи представляет интерес метод оценки трудового потенциала *предприятий легкой промышленности*, который позволяет определить пути достижения производственных целей и повысить социально – экономическую эффективность.

Результаты проведенного исследования показали, что в общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов

$$ТП = f (K_1 \dots K_n),$$

где

ТП – компонент трудового потенциала

На *первом этапе* анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация.

На *втором* – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В ходе исследования были установлены *15 наиболее характерных компонентов*, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих (см. в табл. 17.1 «Цели предприятия»).

Таблица 17.1

Цели предприятия

Максимизация прибыли	Сохранение ТП
Компоненты	
Рентабельность труда	1. Образование
Опыт	2. Профессионализм
Предпринимательские способности	3. Предпринимательские способности
Профессионализм	4. Опыт
Здоровье	5. Здоровье
Образование	6. Стаж работы
Творческий потенциал	7. Творческий потенциал
Удовлетворенность работой	8. Удовлетворенность работой
Симпатии	9. Ответственность
Стремление к труду	10. Рентабельность труда
Возраст	11. Возраст
Конфликтность	12. Нравственность
Стаж работы	13. Стремление к труду
Нравственность	14. Симпатии
Ответственность	15. Конфликтность

После того, как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Система показателей, принятая для анализа представлена в таблице 17.2 «Система показателей».

Таблица 17.2

Система показателей

№п/п	Компонент	Показатель
1	Здоровье	Потери рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев на производстве
2	Образование	Данные об уровне образования работников
3	Возраст	Средняя выработка работника возрастной группы
4	Стаж работы	Коэффициент текучести по стажу
5	Профессионализм	Средний тарифный разряд работников
6	Нравственность	Процент потерь раб. времени из-за нарушений труд. дисциплин.
7	Творч. потенциал	Количество инициативных предложений
8	Опыт	Уровень заработной платы
9	Ответственность	Величина прироста полезно используемого времени
10	Симпатии	Стремление коллег видеть конкретного работника
11	Удовл. работой	Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы
12	Конфликтность	Количество конфликтных ситуаций
13	Стремл. к труду	Количество перевыполненных заданий
14	Предприн. способ	Количество предпринимательских предложений, проектов
15	Рентабельность	Эффективность труда

Характеристика *динамики* составляющих компонентов трудового потенциала по данным трех лет работы предприятия представлена в следующей таблице («Сводная таблица тенденций изменения компонентов»), где по каждому из компонентов тенденция изменения обозначена знаком «+» или «-». Графа «Динамика изменения» характеризует общую тенденцию. (См. табл. 17.3).

Таблица 17.3

Сводная таблица тенденций изменения компонентов

№ п/п	Компонент	Изменение по годам	Динамика изменений
1	Здоровье	+++	Улучшение
2	Образование	+++	Улучшение
3	Возраст	---	Ухудшение
4	Стаж работы	+++	Улучшение
5	Профессионализм	+++	Улучшение
6	Нравственность	+++	Улучшение
7	Творческий потенциал	--+	Ухудшение
8	Опыт	---	Ухудшение
9	Ответственность	+++	Улучшение
10	Симпатия	---	Ухудшение

11	Удовлетворенность работой	+ + +	Улучшение
12	Конфликтность	- + -	Ухудшение
13	Стремление к труду	- + +	Улучшение
14	Предпринимательские способности	- + +	Улучшение
15	Рентабельность	- + -	Ухудшение

Резюме

Когда мы ведем речь об эффективности *управления персоналом (менеджменте персонала)*, мы неизбежно сталкиваемся с тем, что основа основ – *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.

В настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности.

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.

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 (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.

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).

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.

Оценка эффективности управления персоналом по двум группам показателей (по И.К. Макаровой) :

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)

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом и всемерное внимание к этой проблематике – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет актив-

но воздействовать на ее текущее состояние, устанавливая направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития.⁸

Вопросы для повторения

- 1) Назовите три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
- 2) В чем заключается *системный анализ* управления персоналом?
- 3) Как можно применять *метод декомпозиции* в анализе системы управления персоналом?
- 4) Что такое *экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом?
- 5) Что Вы знаете о *нормативном* методе анализа управления персоналом?
- 6) В чем заключается использование *метода аналогий* в системах управления персоналом?
- 7) Что такое *морфологический анализ* и *морфологическая таблица*?
- 8) Дайте понятие метода *функционально-стоимостного анализа* (ФСА)
- 9) Перечислите основные *принципы функционально-стоимостного анализа*.
- 10) Почему существует необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом?
- 11) Учитываемые показатели *подсистемы формирования персонала*? Назовите и поясните их суть.
- 12) Каковы учитываемые показатели *подсистемы использования персонала* в организации? Перечислите.
- 13) Какие показатели относятся к оценке *подсистемы развития персонала*? (Назовите 5-6 наиболее важных, на ваш взгляд).
- 14) Какие показатели относят к *качеству трудовой жизни*?
- 15) Каковы цели *социального аудита* в организации?
- 16) Какие виды аудита (в рамках социального аудита) осуществляются в организациях?
- 17) В чем заключается аудит кадровых процессов?
- 18) В чем заключается аудит трудового потенциала?
- 19) В чем заключается аудит стратегический?

⁸ Изложение одного из вариантов методики: «Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования управления персоналом» см. в Приложении 8. Рекомендации по более полному варианту анализа эффективности систем управления персоналом организаций см.: Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: учебное пособие / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С.421-426.; Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.392-435. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – С. 994-1052.