



УДК 658.5

М.В. Варакуліна

канд. экон. наук, доц. каф. эканомікі і управлення
Брэстскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А.С. Пушкіна
e-mail: varakulina@brsu.brest.by

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье рассматриваются особенности реализации оценки в системе управления персоналом на предприятии. Подчеркивается, что концентрация в процессе управления исключительно на оценке персонала и кадровом аудите не позволяет комплексно оценить вклад системы управления персоналом в конечные результаты, полученные предприятием. Исследуются используемые в теории и практике подходы к оценке системы управления персоналом, выявляются проблемы их использования. Затрагиваются вопросы формирования методологических подходов к оценке системы управления персоналом в контексте изменений, происходящих в современных организациях.

Введение

Проблемы управления персоналом подробно анализируются в современной теории менеджмента. Предлагаемый инструментарий является достаточно полным и объективным. Он позволяет не только проводить полевые исследования, но и делать статистические обобщения. Стоит, однако, отметить, что на протяжении существования науки управления персоналом происходило сущностное и методологическое изменение подходов к оценке данной функции. Так, изначально в теории и практике управления персоналом концентрировались преимущественно, а иногда и исключительно на оценке результатов труда работника. Например, концепция использования трудовых ресурсов предполагала именно такой подход. Считалось что труд, т.е. систему управления персоналом, необходимо оценивать через производительность труда и затраты на его оплату.

Однако по мере развития научной мысли в сфере управления персоналом происходило расширение системы показателей оценки, равно как и увеличивалось количество ее объектов. Кроме оценки труда стали исследовать состояние работника, качественные и количественные характеристики персонала организации и, наконец, сами кадровые функции, а при переходе к процессному подходу и кадровые процессы. Безусловно, расширение и усложнение объекта отразилось на методике анализа. Под методикой в управлении понимается «совокупность способов, правил наиболее целесообразного выполнения какой-либо работы» [1]. В анализе деятельности субъектов хозяйствования методика рассматривается как совокупность аналитических способов, правил исследования деятельности предприятия, подчиненных достижению поставленной цели анализа. В экономическом анализе выделяют общую и частные методики. Последние призваны конкретизировать общую методику относительно определенных отраслей или определенного объекта [1].

В условиях рынка коммерческая организация существует с целью постоянного роста ее стоимости, который возможен при согласованной работе всех подсистем: финансовой, коммерческой, производственной и, безусловно, социальной. Каждый элемент должен функционировать в оптимальном режиме. И в данном контексте важно, с одной стороны, устанавливать критерий оптимальности, а с другой – организационно определить, каким образом оценивать оптимальность функционирования. В соответствии с «управленческим кубом», реализация данных видов деятельности возложена на такие функции, как контроль, учет и анализ, поскольку они отвечают за проведение



наблюдений и проверку соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

Рассматривая подходы к системе оценки необходимо, по нашему мнению, учитывать целевую ориентацию и субъектов (потребителей результатов) оценки. Можно выделить следующие ключевые цели и задачи, решаемые в процессе исследования системы управления персоналом:

- 1) выявление сильных и слабых сторон кадрового менеджмента;
- 2) принятие управленческих решений в сфере управления персоналом;
- 3) обеспечение заинтересованного партнерства между всеми участниками процессов управления персоналом.

Основными субъектами оценки системы управления персоналом предприятия выступают сотрудники кадровых служб, руководство организации, собственники, внешние партнеры, работники предприятия. Каждый из рассматриваемых субъектов характеризуется уровнем специальной подготовки в сфере кадрового менеджмента, а также целями, достичь которые он стремится. Следовательно, каждый из вышеперечисленных субъектов будет ориентирован на получение определенной конкретной информации, характеризующей результативность системы управления персоналом. Таким образом, оценка системы управления персоналом призвана прежде всего обеспечить собственников, руководство предприятия, его работников, внешних партнеров информацией для принятия конкретных решений.

В статье проведен обзор существующих подходов к оценке системы управления персоналом на современном предприятии, а также исследованы изменения, происходящие в системе управления персоналом и оказывающие влияние на подходы к ее оценке.

Оценка системы управления персоналом на предприятии

В настоящее время существует два принципиальных направления оценки управления персоналом: *оценка персонала* и *оценка системы управления персоналом*. Проблема состоит в том, что очень часто в теории, а особенно в практике управления персоналом подменяются эти два направления, и, говоря об оценке системы управления персоналом, имеют в виду лишь оценку самого персонала: его квалификации, результатов труда, потенциала. Иногда добавляют еще и оценку кадрового делопроизводства. Однако такая оценка, по нашему мнению, является оценкой не системы управления персоналом, а лишь объекта управления в системе управления персоналом на предприятии.

Оценка системы предполагает проверку соответствия ее заданным критериям. Между тем, когда говорят о социальных системах, количественные критерии оптимальности не задаются. Рассуждают о социальном эффекте и часто о невозможности оценить результативность методиками, не относящимися к экспертным. Одновременно не вызывает сомнения тот факт, что в условиях рынка даже социальные инновации оцениваются на предмет их эффективности, поскольку предполагают зачастую достаточно масштабное инвестирование. Следовательно, с позиций всех заинтересованных сторон (собственника, руководителя, работников и т.д.) система должна работать в определенном оптимальном режиме, и степень оптимальности должна быть оценена. Таким образом, в системе кадрового менеджмента должны присутствовать три вида оценки.

1. Оценка персонала (его потенциала, результатов его труда и т.д.). Проводится на трех уровнях (единичная, периодическая и текущая).

2. Оценка кадрового делопроизводства и документации (на соответствие правовым нормам, требованиям к организации документооборота на предприятии и т.д.).

3. Оценка состояния и работы системы управления персоналом и всех ее подсистем.



По нашему мнению, организациям необходимо формировать и применять методику оценки состояния системы управления персоналом, которая отвечала бы целому ряду требований, среди которых можно выделить:

1) *своевременность и гибкость* (оценка должна предоставлять всю необходимую информацию как по итогам определенного периода, так и в текущем режиме);

2) *прозрачность* (система оценки и, что немаловажно, результаты должны быть понятны не только тому, кто ее проводил, но и всем потенциальным потребителям результатов оценки);

3) система должна не только устанавливать причинно-следственные связи, но и давать им *количественную оценку*;

4) *достоверность результата* (должна иметься возможность проверки полученного результата);

5) *экономичность и простота* (система не должна быть излишне трудоемкой, желательно использовать простой инструментарий, с использованием современных информационных технологий и, главное, при временном отсутствии ответственного за оценку работника должна существовать возможность его замены, т.е. системой оценки должен быть способен овладеть не один, а несколько сотрудников организации).

С методологической позиции перечисленные критерии являются основными и наиболее часто выдвигаемыми при выборе методики анализа.

Обзор методик оценки системы управления персоналом на предприятии

Наиболее часто встречающимся видом оценки системы управления персоналом на предприятии выступает кадровый аудит. Фактически, кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности. Аудиторская проверка в области персонала осуществляется по следующим направлениям:

1. Оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала. Наиболее часто используемыми методами выступают ассесмент-центр, кейс-интервью, 360 ° аттестация, социологические исследования.

2. Диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности. При этом используется анализ документации, анкетирование, структурированное интервью.

Иногда под кадровым аудитом понимается исключительно проверка кадрового делопроизводства [2]. Безусловно, кадровый аудит очень важный инструмент не только наблюдения, но и управления в сфере менеджмента персонала. Более того, существующие многочисленные подходы к философии и содержанию кадрового аудита позволяют достаточно вариативно толковать его сущность. Однако исходя из задач кадрового аудита, которые формулируются в большинстве изданий по этому вопросу, его философия фокусируется на:

1) выявлении соответствия кадрового потенциала предприятия его целям и стратегии развития;

2) исследовании структуры системы управления персоналом во взаимосвязи с организационной структурой организации;

3) проверке соблюдения нормативно-правовых актов как локальных, так и более высокого уровня;

4) изучении причин трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, выработке рекомендаций по их разрешению, предотвращению и снижению негативного воздействия [2].



Довольно часто при раскрытии сущности и значения кадрового аудита проводятся аналогии с аудитом бухгалтерского учета как формой финансового контроля. И именно в этом, по нашему мнению, лежит принципиальное отличие кадрового аудита от других методик оценки. Аудит нацелен прежде всего на предотвращение выявления несоответствий при проведении государственных проверок и лишь затем очередь на оценку эффективности деятельности организации через эффективность системы управления персоналом. Однако, как было отмечено выше, оценка должна прежде всего ориентироваться на поиск резервов повышения стоимости компании. Философия оценки системы управления персоналом должна отражать ее значение, в том числе и исходя из эффективного развития предприятия (т.е. с экономической точки зрения) (рисунок).

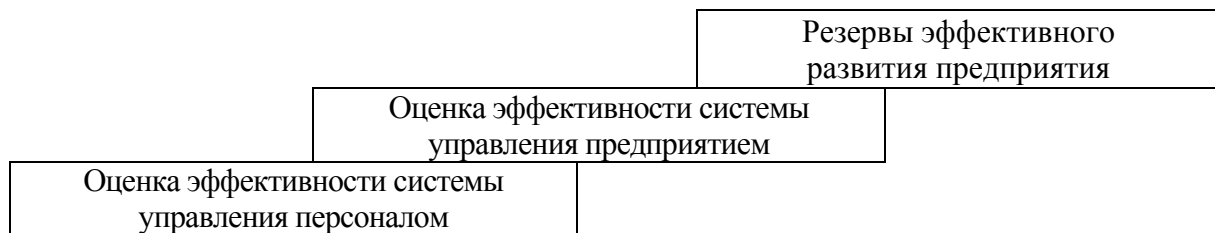


Рисунок. – Логическая модель оценки развития предприятия

В основе эффективного развития организации лежит оценка эффективности ее деятельности, позволяющая сформулировать резервы роста результативности, прибыльности. А основными факторами роста эффективности с позиций экономики предприятия выступает эффективность использования средств труда, предметов труда и, безусловно, трудовых ресурсов как основных производственных факторов. Таким образом, именно философия кадрового аудита, формулирующая его целевые установки, определяет методологию его проведения и прежде всего инструментарий, который оценивает не столько эффективность, сколько соответствие стандартам и нормативным правовым актам.

Традиционно методология кадрового аудита использует организационно-аналитические методы, социально-психологические методы и экономические методы оценки [2]. Однако основное внимание уделяется проверке документации, например, с помощью визуального изучения, проведения контент-анализа и т.д. Также используются анкетирование, наблюдение, опрос, тестирование и ряд других методов. Применяемые в кадровом аудите способы оценки с научной точки зрения проработаны и в определенных аспектах кадровой работы единственно применимы. Однако они в большинстве своем не позволяют оценить эффективность функционирования системы управления персоналом. Следовательно, организации, ориентированной на эффективное развитие, необходимо выстроить систему оценки, позволяющую через совокупность количественных и качественных показателей увязать направления ее эффективного развития с оценкой результативности системы управления персоналом.

Одной из основных проблем, которая возникает при проведении анализа системы управления персоналом на предприятии, является сложность количественного описания рассматриваемых процессов и объектов. В связи с этим среди задач, которые были нами поставлены в данной работе, выделилась необходимость поиска наиболее адекватной методики анализа, способной дать количественную оценку рассматриваемому объекту. В настоящее время сформировано несколько ключевых подходов к оценке системы управления персоналом на предприятии.



Первый подход – *экономический*, в ходе использования которого авторы акцентируют внимание на оценке экономических показателей. Так, в работах А.С. Головачева предлагается комплексная методика оценки организации труда на предприятии. Необходимо отметить, что приведенное А.С. Головачевым определение категории «организации труда» весьма близко к общепринятым толкованиям категории «управления персоналом». Более того, предлагаемая им методика оценки позволяет всесторонне оценить эффективность управления персоналом на предприятии. В своих работах ученый выделяет семь групп показателей оценки: использование рабочей силы, использование рабочего времени, качество труда, интенсивность труда, условия труда, удовлетворенность трудом и стабильность трудового коллектива [3]. Методика полностью выстроена на количественных показателях и является в этой связи достаточно объективной. Однако для проведения комплексного анализа системы управления персоналом с учетом объективных требований времени целесообразно рассматривать не только конечные результаты, но оценивать процессы и изначально заданные характеристики. Таким образом, данная методика может лечь в основу анализа системы управления персоналом при условии адаптации ее к современным требованиям.

Анализ использования персонала организации можно проводить с помощью методик, предложенных в изданиях по анализу хозяйственной деятельности [1]. Данные методики отличаются глубиной проработки возможностей использования факторного анализа, что позволяет определять причины возникающих проблем. Существенным недостатком данных методик является то, что они рассматривают только некоторые аспекты: обеспеченность персоналом, социальная защита членов трудового коллектива, использование фонда рабочего времени, производительность труда, трудоемкость продукции, эффективность использования персонала и фонд заработной платы.

Второй подход – *процессный*, предполагающий концентрацию в оценке системы управления персоналом на процессах. Например, в работе «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий» доктор экономических наук, профессор О.А. Высоккий предложил методику диагностики системы управления мотивацией на предприятии [5]. Данная методика рассматривает функцию управления мотивацией на предприятии (управления персоналом) как общую функцию влияния мотивов индивидуального характера и социального характера. Специальная функция управления мотивацией рассматривается О.А. Высоким как функциональная взаимосвязь трех элементов: подсистемы материального стимулирования, подсистемы морального стимулирования и подсистемы управления персоналом предприятия. Каждый из элементов представляет собой совокупность реализуемых процессов.

Основными параметрами оценки материального стимулирования выступают система нормирования труда, система оценки результатов труда, система формирования основной заработной платы, система премирования и система депремирования. Основными элементами системы нематериального стимулирования в соответствии с рассматриваемой методологией выступают формирование чувства гордости у работников, оценка и мотивация возможностей работников, оценка и формирование чувства семейственности у работников, оценка и мотивация потребности в труде у работников организации, социально-психологическая работа с персоналом, оценка и формирование гарантий для работников. Последней составляющей системы комплексной оценки уровня управляемости функцией мотивации выступает, как было отмечено выше, функция управления мотивацией труда, которая оценивается параметрами: деятельность подразделения по работе с кадрами, система работы с персоналом организации и др. В процессе проведения диагностики системы управления мотивацией труда используются следующие



щие методы сбора информации: групповое анкетирование, индивидуальное анкетирование, опрос, наблюдение, изучение документов. Достоинством рассматриваемой методики является ее комплексность и ориентация на процессный подход. Однако в ней преимущество методов экспертной оценки не позволяет достичь высокого уровня эффективности результатов.

Третий подход – *функциональный*, он предполагает оценку функций управления персоналом. Некоторые авторы не рассматривают комплексно оценку системы управления персоналом, а затрагивают только некоторые ее элементы. Так, например, в работе [6] поднимаются вопросы оценки уровня удовлетворенности трудом, аттестации по результатам деятельности. В.А. Спивак акцентирует внимание на аттестации рабочих мест и анализе кадрового потенциала [7]. Н.П. Беляцкий рассматривает только вопросы оценки персонала, его качественных характеристик [8]. Следует отметить, что рассматриваемые авторами методики являются достаточно актуальными и бесспорно могут использоваться в практике хозяйственной деятельности предприятий. Однако они представляют только одну из сторон оценки системы управления персоналом.

Оценка системы управления персоналом в «организациях будущего»: необходимость формирования новых методологических подходов

Анализ существующих подходов к оценке системы управления персоналом позволил нам сформулировать ряд проблем:

- 1) часто проверяется только документация либо состояние кадрового потенциала, эффективность работы самой системы не оценивается;
- 2) значительные затраты времени, что практически делает невозможным мониторинг состояния системы;
- 3) высокая степень формализма, ориентация в оценке на жесткие системы показателей и критерии оценки;
- 4) традиционные системы оценки ориентированы на классическое предприятие с жесткой организационной структурой, бумажным документооборотом, высокой степенью регламентации деятельности работников.

Фактически сегодня организации оказываются в ситуации, когда применяемые ими технологии (маркетинговые, производственные и т.д.) опережают в своем развитии, а главное в скорости этого развития, подходы, используемые в реализации целого ряда управленческих функций. Отечественные предприятия, с одной стороны, пытаются внедрять современные технологии производства, а с другой – пытаются их «встраивать» в традиционную организационную структуру, в традиционную систему управления. Наблюдаемое в последние несколько десятилетий интенсивное развитие производительных сил требует изменения подходов к организации управления ими на всех этапах общественного воспроизводства, в том числе и изменения подходов к управлению персоналом.

Решение вышеназванных проблем предполагает уход от классического восприятия системы управления персоналом как совокупности способов и методов по формированию трудового коллектива и обеспечению его эффективного использования. Современный менеджмент стоит на пороге масштабных изменений. И прежде всего это продиктовано переходом к новому технологическому укладу.

Постепенный переход к использованию глобальных телекоммуникационных информационных сетей приведет к формированию качественно новых управленческих систем. Уже сегодня мы наблюдаем рост степени автоматизации практически всех процессов (производственных, обслуживающих, управленческих). Роль человека в производственных и обслуживающих процессах постепенно сводится к реализации контроль-



ной функции. Меняются не только требования к компетенциям современного работника. По нашему мнению, происходит трансформация самой системы управления. Использование кластеров, аутсорсинговых схем требует кардинально иных подходов, в том числе и к функционированию системы управления персоналом на предприятии.

Вероятнее всего, процесс реформирования управленческих систем будет предполагать формирование виртуальных офисов, переход на полностью электронный документооборот, формирование и использование облачной инфраструктуры. В этих условиях произойдет изменение содержания работы в сфере управления персоналом на предприятии, следовательно, потребуется поиск новых методологических подходов, позволяющих оценивать систему управления персоналом в «организациях будущего». Построение системы управления персоналом на таких предприятиях потребует решения целого ряда вопросов. Прежде всего, это организация взаимодействия работников во времени. В отличие от «реального» офиса в виртуальном сложно проконтролировать, когда работник «пришел на рабочее место», сколько времени он потратил на выполнение определенной работы. Если офис объединяет работников, находящихся в разных государствах, то режим их труда и отдыха будет отличаться от того варианта, который принят в современных организациях. И это может отрицательно влиять на состояние работника, его удовлетворенность трудом.

Еще одной проблемой станет то, что у менеджера сохранится возможность контролировать лишь результат, а не ход реализации процесса. Появится проблема, которую современные исследователи называют «кризис доверия». Руководитель и сотрудники будут практически лишены возможности отслеживать и анализировать «невербальные сигналы», что существенно усложняет процесс принятия управленческих решений. Таким образом, с методологической точки зрения можно выделить несколько ключевых моментов, которые окажут влияние на оценку системы управления персоналом.

1. Изменится объект оценки. Компетенции сотрудников по-прежнему будут анализироваться, но при этом произойдет изменение их состава и, возможно, критериев, по которым они будут оцениваться. Одновременно, рассматриваемый сегодня в качестве ключевого объекта оценки процесс скорее всего не будет оцениваться либо сместится акцент в его оценке. Т.е. исследоваться будет не то, соблюдается ли установленная в карте процесса технология его реализации, а только лишь его результат. От организаций потребуется конкретно устанавливать, что является результатом эффективной реализации того или иного процесса, и задавать критерии эффективности.

2. Произойдет реорганизация уровней оценки. Практически невозможным станет мониторинг поведения работника на рабочем месте. Поскольку контакт «руководитель – подчиненный» будет осуществляться посредством использования информационных систем и перестанет быть непрерывным. Т.е. текущая оценка не позволит осуществлять модификацию трудового поведения работника в случае, если он делает что-то неверно. Это может привести к снижению результативности работы не только конкретного сотрудника, но и предприятия в целом.

3. Некоторые способы оценки будет невозможно использовать полноценно. Прежде всего это касается способа наблюдения. Т.е. оценка станет скорее всего дискретной.

4. Потребуется сформировать новую систему показателей, которые будут описывать состояние системы управления персоналом. Она должна будет учесть как изменения в самом объекте управления, так и то, что некоторые функции управления персоналом либо не будут реализовываться, либо изменится технология их реализации.



Заклучение

В настоящее время существует несколько подходов к пониманию сущности оценки управления персоналом: оценка персонала, оценка кадрового делопроизводства и оценка системы управления персоналом. Целый ряд методик позволяют в той или иной степени оценить состояние системы управления персоналом или ее отдельных элементов. Следует отметить, что большинство используемых методик ориентированы на т.н. традиционные организационные системы, в то время как развитие современных технологий требует совершенно иного подхода к формированию системы управления персоналом и, следовательно, к оценке ее результативности. Изменения затронут не только объект оценки, но и методику ее проведения. Решение этих и целого ряда других вопросов должно, по нашему мнению, лечь в основу формирования методики оценки системы управления персоналом на теоретическом и практическом уровнях уже в ближайшем будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
2. Долин, А. Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А. Ю. Долин. – Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2011. – 96 с.
3. Головачев, А. С. Организация, нормирование и оплата труда / А. С. Головачев. – М. : Новое знание, 2005. – 539 с.
4. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / В. И. Стражев [и др.] ; под общ. ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – Изд. 7-е, испр. – Минск : Вышш. шк., 2008. – 527 с.
6. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение : пер. с англ. / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
7. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2008. – 624 с.
8. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2010. – 448 с.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 30.10.2017

Varakulina M.V. Evaluation of the Personnel Management System at the Enterprise: Theoretic and Methodological Aspect

The article considers the features of the evaluation implementation in the personnel management system at the enterprise. It is emphasized that concentration in the management process solely on personnel assessment and personnel audit does not allow to comprehensively assessing the contribution of the personnel management system to the final results obtained by the enterprise. The article explores the approaches to the evaluation of the personnel management system used in theory and practice, reveals the problems of their use. The issues of forming methodological approaches to the evaluation of the personnel management system in the context of changes occurring in modern organizations are touched upon.