

УДК 658.3

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т. Д. Сиянец

*Омский государственный университет*

Решение вопросов, связанных с определением содержания понятия эффективности управления персоналом и ее оценкой, является актуальным для нового научного направления — контроллинга и аудита персонала, поскольку его основная функция заключается в комментировании процессов и явлений, протекающих в организации, с точки зрения их финансово-экономической эффективности для принятия управленческих решений.

Управление современной организацией требует от контроллинга персонала решения вопросов оптимизации не только затрат на персонал, а также оптимизации всех процессов и ресурсов (информационных, трудовых, временных) в системе управления персоналом, выявление проблем и рисков управления персоналом для разработки управленческих решений по их устранению.

Следует отметить, что в литературе нет единого подхода к определению эффективности управления персоналом и системы управления персоналом, поэтому, приступая к рассмотрению данного вопроса, следует остановиться на понятии эффективности вообще. В экономической теории эффективность определяется как функция от достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. При этом она рассматривается как вектор, который соответствует направлению осуществляемого изменения, а его значение — величине (размеру) полученного от него результата. Под результатом понимается эффект, который может выступать как в виде материального дохода (выручки от продаж, суммы дивидендов), так и в виде определенной цели. Например, если результатом является заданная цель, которая не достигнута, то эффективность отри-

цательна. Если цель достигнута, но затраты организации при этом выросли во множество раз, то считать достижение цели эффективным также нецелесообразно. То есть, в общем случае соотношение результатов и затрат является эффективностью.

Поскольку управление персоналом рассматривается как подсистема организации, следует остановиться на особенностях определения эффективности организации. В литературе выделяют внешнюю, внутреннюю и общую эффективность организации.

Все организации функционируют в открытом экономическом пространстве. Они вступают в отношения с поставщиками и заказчиками, ориентируются на сложившуюся рыночную конъюнктуру, их деятельность регулируется законодательством Российской Федерации и т.д. Внешнюю эффективность организации можно охарактеризовать такими показателями как доля рынка, объем продаж, величина товарооборота, иными словами внешними факторами, отражающими достижения организации во взаимосвязи с внешней средой. Но вместе с тем, высокие значения перечисленных выше показателей зависят: от способности организации быстро адаптироваться к динамичным внешним условиям, от гибкости производственного процесса, от уровня себестоимости выпускаемой продукции и пр., т.е. от внутренних факторов, определяющих успешность деятельности организации.

Перечисленные внешние и внутренние факторы влияют на эффективность организации в целом. Зависимость общей, внутренней и внешней эффективности можно условно представить следующим образом [1, С. 85].

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{вн}} * \mathcal{E}_{\text{вн}}.$$

Несмотря на взаимное влияние внешней и внутренней эффективности на общую

эффективность организации, следует отметить, что достичь успехов во внешней среде без достаточно высокого уровня внутренней эффективности невозможно. При этом высокая внутренняя эффективность организации всегда является основой ее конкурентного преимущества.

Если рассматривать организацию как систему, то эффективность всей системы будет зависеть от эффективности работы ее отдельных элементов (подсистем), к которым относится и система управления персоналом.

В настоящее время в литературе существует два основных подхода к определению эффективности управления персоналом в организации, условно их можно назвать затратным и целевым. Одни ученые (А. П. Егоршин, В. А. Дятлов) считают, что управление персоналом должно оцениваться с точки зрения затрат на персонал и получения количественных результатов улучшения его деятельности, выраженной в росте производительности труда, снижении расходов на оплату листов нетрудоспособности, снижении текучести и т.д. К затратному подходу примыкает теория вложений в человеческий капитал. Несмотря на различие используемых моделей (модель активов и модель полезности), они учитывают затраты на персонал, осуществленные в прошлых периодах или тех, которые могут быть осуществлены в будущем для приведения в соответствие потенциала работников требованиям организации.

Другие ученые (Ю. Г. Одегов, В. И. Бovyкин, С. В. Шекшня) считают, что эффективность управления персоналом должна оцениваться тем, насколько успешно работники используют свой потенциал для достижения целей организации, а также насколько успешно достигаются экономические и социальные цели организации. Такой подход рассматривает управление персоналом с позиций качества работы с людьми.

Подход к определению эффективности управления персоналом через цели организации является одним из самых перспективных, поскольку позволяет учесть интересы основных субъектов трудовых отношений (государства, работодателя и работника).

Если рассмотреть цели основных участников трудовых отношений, то можно от-

метить, что с точки зрения работодателя — предпринимателя целями являются: стабильная деятельность, получение прибыли и других видов дохода для удовлетворения различных потребностей собственника; с точки зрения работника целями выступают — осуществление деятельности, которая соответствует запросам личности и связана с получением определенного дохода; с точки зрения общества — это достижение таких целей, как удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, получение дохода для общественного перераспределения, создание условий для занятости населения, внедрение инноваций, проведение социальной политики, охрана окружающей среды и др.

Данные цели не только дополняют друг друга, но вступают в противоречие, поэтому добиться равновесия целей различных субъектов, определяющих состояние управления персоналом в организации очень сложно. Тем не менее, некое целевое равновесие на основе достижения высокой производительности и качества труда можно считать достижением целевой эффективности.

Общие подходы к определению эффективности управления персоналом отражаются и в определении эффективности системы управления персоналом. Сложность в формировании данного определения заключается в необходимости учесть различные формы проявления эффекта от управления персоналом. В силу того, что работа с людьми затрагивает не только экономическую сторону трудового процесса, но социально-трудовые отношения. Большинство авторов (В. П. Пугачев, А. Я. Кибанов, В. В. Травин, Б. М. Генкин и др.) выделяют общую, экономическую и социальную эффективность.

Под экономической эффективностью они понимают достижение определенных экономических целей (дохода, прибыли) при минимальных затратах ресурсов. Такое понимание не отражает особенностей управления персоналом. В данном случае следует говорить не о минимальных, а об оптимальных затратах, поскольку экономия на рабочей силе не приводит к качественным результатам работы организации.

В рамках экономической эффективности выделяют:

— коммерческую, которая учитывает финансовые последствия реализации проектов для его непосредственных участников;

— бюджетную, которая отражает финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов;

— народохозяйственную (общественную), учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и имеющие значение для экономики региона и страны.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников [2, С. 183].

Учитывая сложность оценки управления людьми, такие авторы как С. Н. Апенько, помимо, экономической, выделяют целевую и потребностную формы эффективности. Согласно ее мнению, целевая эффективность выражается в достижении целей управления персоналом, с точки зрения значимости данной подсистемы для руководства организации. Потребностная эффективность отражает степень выражения потребностей субъектов в цели или в результате, т.е. «если в целевых ориентирах учтены потребности субъектов и объектов системы, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной» [3, С. 74].

Использование понятия потребностной эффективности в отношении управления персоналом является довольно спорным. Это связано, во-первых, с тем, что потребности субъектов и объектов системы управления персоналом часто противоречивы (например, у одного работника существует потребность в высокой заработной плате независимо от результатов его труда, у другого — необоснованные требования к комфортности его рабочего места, потребности собственника заключаются в достижении высокой прибыльности организации, которая не может быть достигнута при неоправданных затратах). Во-вторых, потребностную эффективность практически нельзя измерить и оценить. В-третьих, эта форма эффективности напрямую связана с понятием

социальной эффективности, поскольку она направлена на удовлетворение социально-экономических ожиданий и предполагает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

По мнению С. Н. Апенько взаимосвязь таких форм эффективности как целевая, потребностная и экономическая представляется в следующем виде:

$$\mathcal{E} = \frac{Ц}{П} * \frac{Р}{Ц} * \frac{Р}{З},$$

где  $\mathcal{E}$  — эффективность системы управления персоналом;  $Ц$  — цель;  $П$  — потребность субъектов и объектов системы;  $Р$  — результат.

Использование данной формулы для оценки эффективности управления персоналом спорно. Например, что показывает соотношение  $Р/Ц$ ? Сколько целей потребовалось поставить для достижения результата? Конечно, бывает так, что к одному результату приводит достижение несколько сопоставленных целей, но тогда, исходя из теории управления, целесообразнее укрупнить цель и выделить в ней подцели, ведущие к необходимому результату. На наш взгляд, более логично для характеристики эффективности использовать соотношение  $Ц/Р$ , т.е. какова была цель и полученный в ходе ее реализации результат.

Ю. Г. Одегов помимо экономического и социального эффекта выделяет еще и функциональный эффект, который связан с эффективностью функционирования системы управления персоналом, то есть с эффективностью реализации функций управления персоналом.

Таким образом, существует несколько подходов к определению и оценке эффективности системы управления персоналом.

1. По мнению С. Н. Апенько — это совмещение взаимодополняющих форм выражения эффективности на основе анализа с целевой, потребностной и экономической форм ее выражения.

2. По мнению В. П. Пугачева «эффективность системы управления персоналом — это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям — прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменени-

ям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей» [4, С. 26].

3. По мнению Ю. Г. Одегова «эффективной можно признать такую систему принятия решений по управлению персоналом организации, которая является конкурентоспособной с позиции выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней» [2, С. 182].

Все авторы сходятся во мнении о том, что эффективность системы управления персоналом многоаспектна и представляет собой взаимосвязь нескольких эффектов, отнесенных к затратам ресурсов. Тем не менее, все виды эффектов сводятся в конечном итоге к экономическому и социальному эффектам, поэтому в последнее время в литературе по экономике труда и управлению персоналом появилось единство мнений о необходимости выделения экономической и социальной эффективности в их взаимосвязи. Следовательно, общая эффективность системы управления персоналом определяется суммой ее экономической и социальной эффективности.

Экономическая эффективность организации определяется количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных благ, а значит определенного уровня социальной эффективности. Добиться социальной эффективности можно тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников.

Общая эффективность управления персоналом, согласно В. П. Пугачеву, можно определить формулой

$$\mathcal{E}_s + \mathcal{E}_c = \int (B_s, C),$$

где  $B_s$  — вариант действий по управлению персоналом, т.е. выбранные модели, способы, методы управленческого воздействия на персонал, используемые субъектами управления;  $C$  — конкретная ситуация, включающая ряд параметров: конкретное состояние субъектов управления и персонала, влияние непрерывно изменяющейся внешней среды и др.

Суть этой формулы заключается в том, что «социальная и экономическая эффективность управления персоналом находится в функциональной зависимости от выбранного варианта управленческих действий и ситуации, в которой находится предприятие» [4, С. 51].

На основе данного определения В. П. Пугачев предлагает комплексную оценку системы и технологий управления персоналом через первичность социальных целей, для решения которых предлагаются различные проекты. Окончательный выбор социально-значимых проектов осуществляется на основе их экономической эффективности.

Сложности в определении эффективности управления персоналом и системы управления персоналом, определяют сложности в расчете всех видов эффектов. Наиболее интересным, на наш взгляд, является подход Ю. Г. Одегова к выбору критериев для оценки эффективности системы управления персоналом. Он предлагает методологию выбора критериев и метода анализа эффективности системы управления персоналом на основе анализа по принципу от общего к частному: диагностика эффективности (неэффективности) системы — определение направлений анализа (функциональных сфер) — анализ причин неудовлетворенной динамики результирующих показателей в данной сфере — анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели на уровне структурных подразделений (групп персонала) и рабочих мест [2, С. 186].

На наш взгляд, в рамках контроллинга персонала следует придерживаться этого алгоритма расчета эффективности управления персоналом, но при этом больше внимания уделять оценке функциональных направлений в рамках системы управления персоналом, поскольку оценка эффективности работы каждого отдельного работника является целью специальной *системообразующей функции оценки персонала*. Кроме того, при оценке эффективности системы управления персоналом, следует обратить внимание на оценку службы управления персоналом. Представим критерии и показатели оценки эффективности управления персоналом в таблице.

Критерии оценки эффективности системы управления персоналом

Уровни рассмотрения системы управления персоналом	Экономическая эффективность		Социальная эффективность	
	Критерии	Показатели оценки	Критерии	Показатели оценки
В целом система управления персоналом	Конкурентоспособность персонала на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Численность работников за период, работающих на условиях лизинга;</li> <li>- Уровень трудового потенциала (оптимизация структуры персонала и численности)</li> </ul>	Социальный потенциал персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Портфолио персонала (количество и качество персонала)</li> </ul>
	Уровень привлекательности организации для потенциальных работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество заявлений от кандидатов на вакантные должности;</li> <li>- Среднее время заполнения вакансий</li> </ul>	Выполнение социальных планов и программ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень выполнения плана социального развития коллектива;</li> <li>- Количество реализованных социальных программ</li> </ul>
Соблюдение трудового законодательства	Количество нарушений трудового законодательства и суммы штрафов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество нарушений трудового законодательства и суммы штрафов</li> </ul>	Улучшение здоровья работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение затрат на оплату листов нетрудоспособности;</li> <li>- Количество несчастных случаев</li> </ul>
Достижение заданного уровня прибыльности фирмы	Объем продаж на одного работника;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Объем продаж на одного работника;</li> <li>- Величина затрат на персонал (и одного работника);</li> <li>- Прибыль на одного работника</li> </ul>	Общая удовлетворенность персонала трудом в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приверженность организации</li> <li>- Благоприятный социально-психологический климат;</li> <li>- Коэффициент текучести</li> </ul>
Эффективность труда	Продуктивность труда (отношение добавленной стоимости к затратам на персонал);	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продуктивность труда (отношение добавленной стоимости к затратам на персонал);</li> <li>- Рост производительности труда;</li> <li>- Уровень рентабельности персонала;</li> <li>- Срок окупаемости капитальных затрат на мероприятия по управлению персоналом</li> </ul>	Занятость персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие дифференцированного подхода к включению работников в систему занятости;</li> <li>- Количество специализированных рабочих мест;</li> <li>- Изменение количества и структуры рабочих мест</li> </ul>
Уровень удовлетворенности клиентов организации качеством продукции и обслуживания	Изменение (рост) объемов продаж за период;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменение (рост) объемов продаж за период;</li> <li>- Повышение качества продукции (услуг);</li> <li>- Доля рынка товаров и услуг, занимаемая организацией;</li> <li>- Среднее время обслуживания клиентов в динамике</li> </ul>	Уровень дисциплины труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество прогулов и нарушений дисциплины;</li> <li>- Уровень самодисциплины</li> </ul>

	<p>Достижение поставленных целей управления персоналом</p>	<p>– Количество нереализованных целей организации за счет низкого уровня управления персоналом; – Соответствие целей и стратегии УП целям и стратегии развития организации</p>	<p>Отношение руководителей к вопросам управления персоналом</p>	<p>– Стиль управления организацией; – Уровень организационной культуры</p>
<p>Функции управления персоналом</p>	<p>Достижение функциональных целей</p>	<p>– Эффективность результатов при достижении поставленных целей; – Эффективность процессов (методов, технологий, процедур) управления персоналом</p>	<p>Удовлетворенность персонала различными аспектами трудовой деятельности в рамках отдельной функции УП</p>	<p>– Различные показатели по функциям управления персоналом, в том числе: – Реализация профессиональных знаний и умений; – Творческая инициатива (рационализаторские предложения и изобретения); – Высокая трудовая мотивация; – Групповая сплоченность</p>
<p>Индивидуальная работа в организации</p>	<p>Уровень расходов в рамках отдельной функции</p> <p>Достижение индивидуальной производительности труда; Оптимизация затрат на одного работника</p>	<p>– Величина расходов на реализацию конкретной функции управления персоналом; – Эффективность затрат на достижение определенных результатов в рамках конкретной функции управления персоналом – Выработка на одного работника; – Потери рабочего времени работником; – Суммарные затраты на одного работника; – Рентабельность человеческого капитала</p>	<p>Уровень развития трудового потенциала работника</p>	<p>– Способность адаптироваться к изменениям среды; – Инновационная активность работника; – Уровень профессиональных знаний, навыков, умений; – Уровень трудовой и исполнительской дисциплины; – Ответственность за действия и результаты труда</p>

Нами предпринята попытка учесть при выделении критериев, внешнюю и внутреннюю эффективность управления персоналом. Внешняя эффективность системы управления персоналом определяется конкурентоспособностью персонала на рынке труда, уровнем привлекательности организации для потенциальных работников, соблюдением трудового законодательства, удовлетворенностью клиентов организации качеством продукции и обслуживанием. Внутреннюю эффективность системы управления персоналом можно оценить, исходя из соответствия целей и стратегии управления персоналом целям и стратегии организации, повышения ее доходности.

Оценка отдельных функциональных направлений управления персоналом требует выделения специальных функций управления персоналом и оценку эффективности результатов по реализации конкретной функции, процесса организации выполнения функции, а также затрат, осуществленных в ходе реализации данного процесса и достижения результатов.

Оценка эффективности отдельного работника, несомненно, имеет значение для повышения общей эффективности управления персоналом, но в настоящее время не решена проблема измерения и количественной оценки трудового потенциала. Учены-

ми не разработаны подходы и способы оценки уровня потенциальных возможностей и резервов роста индивидуальной производительности труда работника в благоприятных для его развития объективных условиях производства.

Для оценки эффекта и эффективности по различным критериям целесообразно разработать систему показателей. Уже сейчас можно выделить целый ряд таких показателей, но формирование их целостной системы является проблемным. Это связано с тем, что показатели разнопорядковые, учитываются в различных единицах измерения и сильно зависят от времени проявления эффекта. Тем не менее, вопросы определения и оценки эффективности управления персоналом требуют скорейшего решения, поскольку практика требует методологических разработок по этой проблематике.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент / В. И. Бовыкин. М. : Экономика, 1997. 368 с.
2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. М. : Экзамен, 2002. 256 с.
3. Апенько, С.Н. Эффективность системы оценки персонала / С. Н. Апенько // Человек и труд. — 2003, — № 10. С. 73, 74.
4. Пугачев, В.П. Управление персоналом / В. П. Пугачев. М. : Экзамен, 2004.