

ПРОБЛЕМЫ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

PROBLEMS OF EXISTING METHODS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE PERFORMANCE OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SERVICES OF THE ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 15.04.2022 ОДОБРЕНО 17.04.2022 ОПУБЛИКОВАНО 24.06.2022

УДК 658.3.07 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-3-55-58



АРИСТОВА А.В.

*Магистр, направление «Управление персоналом организации»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

ARISTOVA A.V.

*Master's degree Student, the Direction 38.04.03 "Human Resource Management",
State University of Management, Moscow*



АРИСТОВА А.В.

*Магистр, направление «Управление персоналом организации»,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

ARISTOVA A.V.

*Master's degree Student, the Direction 38.04.03 "Human Resource Management",
State University of Management, Moscow*



АШУРБЕКОВ Р.А.

*Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва*

ASHURBEKOV R.A.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Human Resource
Management, State University of Management, Moscow*

e-mail: rafash@mail.ru

Аннотация

Данная статья посвящена вопросам оценки эффективности деятельности служб управления персоналом организации и проблемам, с которыми могут столкнуться менеджеры в процессе данной оценки. В статье рассмотрена история становления службы по работе с персоналом и актуальность оценки деятельности данного подразделения. Особое внимание уделено зарубежным методам оценки HR-служб, таким как бенчмаркинг, оценка отдачи на инвестиции в персонал или метод ROI, экспертный метод. Также в статье обобщены оценочные показатели, по которым чаще всего оценивается эффективность работы подразделений управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, служба управления персоналом, оценка эффективности, методы оценки, показатели эффективности.

Abstract

This article is devoted to the issues of assessing the effectiveness of the organization's personnel management services and the problems that managers may encounter during this assessment. The article considers the history of the formation of the personnel service and the relevance of assessing the activities of this unit. Particular attention is paid to foreign methods for evaluating HR services, such as benchmarking, assessing the return on investment in personnel or the ROI method, the expert method. The article also summarizes indicators for evaluating the effectiveness of the activities of personnel management services.

Keywords: staff, human resources, personnel management service, performance evaluation, evaluation methods, performance indicators.

В современном мире организации напрямую зависят от своего персонала, от того, как выстроена работа с ним. Именно поэтому возрастает роль служб управления персоналом организации. Собственники компаний ставят цель оценить деятельность данных подразделений и их эффективность. Причем оценка служб управления персоналом должна быть непосредственно связана с целями и задачами организации и определением того, насколько они достигаются.

Данная область человеческой деятельности зародилась в 1900 г., но тогда основной упор делался на работу с кадровой документацией [1]. В 1920 г. начали создаваться отделы кадров, где функционал кадровых служб расширился до разработки нормативов и регламентов. Спустя полвека кадровые службы стали заниматься долгосрочным планированием и принимать участие в разработке стратегии компании. Тогда началось изменение не только функционала подразделения, но зачастую его наименования — отдел кадров сменился на службу управления персоналом. Сейчас подразделения управления персоналом видоизменились, во многих организациях это достаточно крупные структурные единицы, которые выполняют сложные функции и решают различные задачи. Работа данных подразделений предполагает учет в своей деятельности стратегических целей компании, а также стратегическое мышление.

В связи с вышеуказанными изменениями переход от управления кадрами к управлению персоналом или управлению человеческими ресурсами вызвал ряд вопросов, одним из которых является оценка эффективности деятельности подразделения управления персоналом организации [9].

Под оценкой деятельности подразделений управления персоналом понимается систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с результатами деятельности других организаций [2, с. 334]. Подобная оценка является одним из факторов конкурентоспособности предприятия и дает возможность совершенствовать показатели его работы [7].

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности работы HR-подразделений. Это довольно трудоемкий процесс, так как он предполагает учет затрат на данную сферу работы, и выгод или прибыли непосредственно от работы данных подразделений. Сложность состоит в том, что работа службы управления персоналом напрямую не воздействует на результаты работы организации и ее структурных единиц, она воздействует косвенно, в связи с чем ее значение не всегда может быть очевидным. Затрудняют оценку и такие факторы, как отдаленность результатов во времени, наличие не только количественных, но и качественных результатов деятельности, влияние внешних факторов на показатели работы.

Наиболее распространенными методами оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом организации являются метод бенчмаркинга, экспертная оценка, метод ROI (Return of investment — отдача инвестиций).

Рассмотрим суть каждого метода и сложности, которые могут возникнуть при их использовании.

Метод бенчмаркинга или метод сопоставительного анализа предполагает анализ бизнес-процессов организации в сравнении с аналогичными процессами компаний-конкурентов [6, 8]. Посредством показателей эффективности деятельности оценивается труд HR-службы и сравнивается с лидерами рынка. Данный метод в России не является са-

мым распространенным. Главные причины этого — слабое развитие учетных систем и анализа HR-показателей в организациях и неготовность компаний предоставлять конфиденциальные сведения сторонним организациям. Недостатком данного метода является необходимость сравнения процессов схожих компаний, ведь от специфики деятельности и стратегии развития организации зависят и ее показатели. Также стоит отметить, что равнение на лидеров рынка не всегда является правильным решением. Например, сравнивая показатели текучести персонала, вы отметили различия в несколько пунктов с другим представителем вашего рынка. Стремясь уменьшить свой коэффициент текучести, вы увеличиваете затраты на меры по удержанию сотрудников, однако не рассматриваете тот факт, что данный процесс обходится вам дороже, чем отбор и наем новых работников, а также их обучение, которое у вас достаточно развито. Таким образом, эффективность работы не повышается, происходит лишь увеличение затрат HR-службы. Но даже при высокой текучести кадров такая компания может добиться очень хороших финансовых результатов. Так, применяя метод бенчмаркинга, следует учитывать особенности каждой организации. Нельзя забывать о том, что цели службы управления персоналом организации должны быть напрямую связаны с ее стратегическими целями и получением экономической выгоды для организации.

Метод экспертной оценки наиболее прост в применении. Он предполагает проведение опроса руководителей подразделений с целью оценки их мнения о качестве работы HR-службы. В ходе опроса оцениваются различные аспекты деятельности отдела: срок закрытия вакансий, качество подбора, периодичность и качество обучения и другие. Проблемой данного метода является наличие субъективности в ходе проведения опроса. Помимо эмоциональной окраски ответов могут возникнуть и другие сложности. Так, отсутствие единого понимания содержания оцениваемых показателей, характеризующих эффективность HR-службы, приводит к неправильной их интерпретации и, как следствие, неэффективной оценке. Все показатели оцениваются каждым экспертом в его понимании. Такие ошибки в оценках обычно возникают в вопросах, которые нужно оценивать путем шкалирования [5].

Оценка отдачи на инвестиции в персонал или метод ROI — наиболее трудоемкий способ оценки. Он предполагает расчет отношения полученной от программы прибыли к затратам на реализацию данной программы, то есть рентабельность инвестиций. Данный метод обычно применяют для измерения затрат и оценки таких кадровых проектов, как обучающие программы, развитие компетентности работников посредством тренингов и различных бизнес-семинаров, консалтинговые проекты, а также для измерения отдачи функций HR в целом [2, 358]. Однако при использовании метода ROI возникают некоторые сложности при расчете затрат в ходе реализации программы. Точность данных издержек влияет на итоговый результат расчета, верность и правдоподобность результата. Необходимо учитывать при подсчетах все затраты, как прямые, так и косвенные. Косвенные издержки включают все затраты, связанные с проведением мероприятия: затраты на транспорт, связь, оплата работы внешних провайдеров и другие. Если этот проект — обучение персонала, также необходимо учесть недополученную прибыль вследствие отсутствия работников на рабочих местах [3].

Стоит отметить, что данные методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом являются зарубежными. Для эффективного применения данных методов в российских условиях необходимо оценивать

только показатели, которые рассчитываются в компании и доступны для анализа. Упор на опыт зарубежных компаний в данном случае не принесет желаемого результата. Исключение составляет метод ROI, его не нужно адаптировать — он универсален.

В российских организациях применяемые методы можно сгруппировать по трем признакам, они представлены в таблице.

Таблица

Методы оценки эффективности подразделений управления персоналом организации в России

Группа методов	Сущность методов
Социально-психологическая	Проведение опросов / анкетирования персонала.
Организационно-аналитическая	Проверка кадровой документации и анализ основных трудовых показателей деятельности
Экономическая	Сравнение социальной и экономической эффективности организации. Данный метод предполагает количественную оценку деятельности персонала. Эта оценка заключается в точном подсчете издержек (затрат), которые необходимы в целях реализации кадровой политики организации

Правильный выбор показателей оценки определяет результат данной процедуры. Сразу стоит сказать, что так как в любой организации существует собственная система управления людьми, показатели для оценки ее эффективности необходимо разрабатывать с учетом конкретной ситуации каждого конкретного бизнеса. Эти показатели должны быть тесно увязаны с кадровой стратегией организации, должны быть индивидуальны.

Чтобы разработать показатели, по которым нужно оценивать эффективность подразделений управления персоналом, вначале необходимо определить, какие задачи стоят перед службой. Затем нужно выявить способы, с помощью которых она сможет достичь поставленных задач и тем самым целей кадровой стратегии организации. Только после этого этапа необходимо определять критерии, по которым можно оценить эффективность работы подразделения управления персоналом организации [4].

Показатели эффективности деятельности подразделения управления персоналом организации могут быть как количественными, так и качественными. Также их можно разделить на индивидуальные и групповые показатели. Групповые критерии оценивают деятельность HR-службы, а индивидуальные — сотрудников данных подразделений.

К количественным показателям обычно относят:

- коэффициент текучести кадров;
- абсентеизм;
- доля затрат на обучение от всех затрат на персонал;
- доля сотрудников, прошедших обучение в течение года;
- и другие.

К качественным индикаторам относят:

1. Удовлетворенность сотрудников организации.
2. Индекс лояльности сотрудников организации.
3. Уровень корпоративной культуры компании [10].

Применение показателей эффективности в российских компаниях не так широко распространено, как в западно-европейских странах, по причине отсутствия четкой системы учета HR-показателей и их анализа. Анализ литературных источников подтверждает тот факт, что наиболее популярным методом оценки являются индивидуальные показатели эффективности специалистов, однако деятельность HR-служб необходимо оценивать в комплексе с групповыми показателями. Воздействуя на мотивацию сотрудников, ключевые показатели эффективности позволяют оценить качество работы отдельных сотрудников и всего HR-отдела.

Основными трудностями, с которыми сталкиваются при оценке эффективности HR-служб, являются:

1. Отдаленность результатов во времени.
2. Отсутствие в организациях детальной системы управленческого учета, в том числе нехватка данных для расчета требуемых показателей.
3. Недостаток информации об опыте российских компаний по вопросам оценки и невозможность дальнейшего анализа полученных в ходе оценки данных.
4. Человеческий фактор, к которому относится сопротивление персонала вследствие недостаточной информированности о важности проводимой оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 695 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/739576> (дата обращения: 22 апреля 2022).
2. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: учебник [Электронный ресурс] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 427 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/991814> (дата обращения: 22 апреля 2022).
3. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом [Электронный ресурс]. — URL: https://studref.com/310691/menedzhment/metody_otsenki_effektivnosti_deyatelnosti_sluzhby_upravleniya_personalom (дата обращения: 22 апреля 2022).
4. Оценка эффективности службы управления персоналом [Электронный ресурс]. — URL: <https://hrhelpline.ru/ocenka-effektivnost-sluzhby-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 22 апреля 2022).
5. Проблемы использования метода экспертной оценки в процедурах оценки персонала [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?113> (дата обращения: 22 апреля 2022).
6. Равнение на конкурентов: что такое бенчмаркинг и где он применяется [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/61540f1e9a7947ed382de149> (дата обращения: 22 апреля 2022).
7. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации [Электронный ресурс]. — URL: https://studme.org/66333/menedzhment/povyshenie_effektivnosti_kadrovoy_politiki_praktika_realizatsii (дата обращения: 22 апреля 2022).
8. HR-бенчмаркинг как инструмент развития компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/hr-benchmarking-kak-instrument-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 22 апреля 2022).
9. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. — URL: https://studme.org/284065/menedzhment/upravlenie_chelovecheskimi_resursami (дата обращения: 22 апреля 2022).
10. Most important KPIs of an human resources department [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.kenjo.io/key-kpis-of-a-human-resources-department> (дата обращения: 22 апреля 2022).

REFERENCES

1. Kibanov A.YA., Batkaeva I.A., Ivanovskaya L.V. *Upravlenie personalom organizacii* [Organization personnel management] Moscow, INFRA-M, 2017. 695 p.

2. Kibanov A.YA., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. *Ekonomika upravleniya personalom* [Economics of personnel management] Moscow, INFRA-M, 2019. 427 p.
3. *Metody ocenki effektivnosti deyatelnosti sluzhby upravleniya personalom*. [Methods for assessing the effectiveness of the personnel management service.] Available at: https://studref.com/310691/menedzhment/metody_otsenki_effektivnosti_deyatelnosti_sluzhby_upravleniya_personalom (Accessed 22 April 2022).
4. *Oценка эффективности службы управления персоналом* [Evaluation of the effectiveness of the personnel management service] Available at: <https://hrhelpline.ru/ocenka-effektivnost-sluzhby-upravleniya-personalom/> (Accessed 22 April 2022)
5. *Problemy ispol'zovaniya metoda ekspertnoj ocenki v procedurah ocenki personala*. [Problems of using the method of expert assessment in personnel assessment procedures.] Available at: <https://www.top-personal.ru/issue.html?113> (Accessed 22 April 2022)
6. *Ravnenie na konkurentov: chto takoe benchmarking i gde on primenyaetsya*. [Alignment with competitors: what is benchmarking and where it is used.] Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/education/61540f1e9a7947ed382de149> (Accessed 22 April 2022)
7. *Povyshenie effektivnosti kadrovoj politiki i praktika ee realizatsii* [Improving the effectiveness of personnel policy and the practice of its implementation] Available at: https://studme.org/66333/menedzhment/povyshenie_effektivnosti_kadrovoy_politiki_praktika_realizatsii (Accessed 22 April 2022)
8. *HR-benchmarking kak instrument razvitiya kompanii* [HR benchmarking as a tool for company development] Available at: <https://hr-portal.ru/article/hr-benchmarking-kak-instrument-razvitiya-kompanii> (Accessed 22 April 2022)
9. *Sistema upravleniya chelovecheskimi resursami*. [Human resource management system] Available at: https://studme.org/284065/menedzhment/upravlenie_chelovecheskimi_resursami (Accessed 22 April 2022)
10. Most important KPIs of an human resources department. Available at: <https://blog.kenjo.io/key-kpis-of-a-human-resources-department> (Accessed 22 April 2022)

Иванова С.

МОТИВАЦИЯ НА 100%. А ГДЕ ЖЕ У НЕГО КНОПКА?

М.: Альпина Паблишер, 2022, 288 с.

В своей книге Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности работы наиболее важного ресурса компании — ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, оптимальную для вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».

Книга адресована в первую очередь руководителям организаций и менеджерам по персоналу, но будет интересна и более широкой аудитории — всем, кто ориентирован на профессиональный рост и достижение личного успеха.



Боровикова Н.

ВЕДУЩИЙ К ЦЕЛИ. ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ДЛЯ МОДЕРАТОРОВ И ФАСИЛИТАТОРОВ

М.: Альпина PRO, 2022, 248 с.

Фасилитация — это не только набор практик, которые помогают организовать общение в группе, но еще и своего рода философия эффективной коммуникации. Хороший фасилитатор — проводник, который помогает всем участникам разговора раскрыться, структурировать общение в группе и создать продуктивную атмосферу, чтобы следовать к заранее намеченным целям. Эта книга поможет усвоить основные принципы фасилитации, чтобы научиться создавать успешные команды и направлять талант каждого участника в нужную сторону. Вы узнаете о лучших мировых практиках модерации и востребованных методах управления групповой работой в формате сессий.

Автор книги, опытный коуч Наталья Боровикова, рассказывает об основных видах сессий, разновидностях мозгового штурма и кластеризации. Читатель получит представление о портфеле инструментов для мастерских, например моделей ясных указаний для PeDeQs и развивающих вопросов для 4MAT. Кроме того, книга содержит описание пятишаговой модели развития онлайн-группы, техник визуализации и быстрых способов решать конфликты и избавляться от деструктивного поведения участников.

После прочтения книги начинающий фасилитатор научится выстраивать процесс общения так, чтобы все участники были активны и не просто приходили к решениям, но и настроились их реализовывать. Опытные специалисты, у которых за плечами сотни сессий, смогут проверить свои знания и обогатить привычный инструментарий. А главное, применяя знания из книги, читатель овладеет основным искусством фасилитатора — упрощать и облегчать общение, чтобы превращать трудности в возможности и привносить ясность в любую коммуникацию.

