

## САМООЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: HR-ТЕХНОЛОГИИ

*Н.Р. МОЛОЧНИКОВ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: mnr001@mail.ru*

*Т.А. РОБОВАЯ, доктор философских наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: taniaprokopenko@mail.ru*

*К.О. ЛИТВИНСКИЙ, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инновационными системами, Кубанский государственный университет  
e-mail: litvinsky@econ.kubsu.ru*

### Аннотация

В статье предложена развернутая HR-технология самооценки результативности системы управления персоналом на основе использования опыта стран ЕС как одного из критериев качества функционирования организаций с учетом возможной адаптации относительно российской действительности. Построена оригинальная диаграмма резервов повышения результативности системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, самооценка, инструментарий, диаграмма, когнитивный менеджмент.

**DOI: 10.31429/2224042X\_2022\_65\_65**

В условиях жесткой конкурентной среды оценка результативности системы управления персоналом становится особенно актуальной. При этом человеческие ресурсы рассматриваются в качестве важнейшего актива любой организации, а инструменты управления персоналом выступают в качестве базовой подсистемы инструментария организации, осуществляющей своевременные меры защиты от конкурентов при многократном и успешном получении высоких конечных результатов деятельности организации.

Под термином «управление персоналом» научное сообщество уже автоматически понимает «управление человеческими ресурсами». С позиции системного подхода базовой подсистемой ранее выступали расстановка

и движение кадров и только лишь одна подсистема линейного руководства в целом оказывала влияние на эффективность работы организации. Также следует отметить, что подсистема развития персонала недостаточно и прерывисто способствовала повышению квалификации персонала. Зато система управления человеческими ресурсами оказалась более адаптированной к современной рыночной экономике, а ее базовую подсистему представляет развитие человеческих ресурсов как непрерывное профессиональное обучение, обновление и приобретение знаний, постоянно требующее инвестиций в человеческий капитал и направленное на повышение конкурентоспособности персонала и организации.

Никто также не оспаривает положения о том, что эффективность управления персоналом (т. е. человеческими ресурсами, человеческим капиталом) определенным образом связана с ростом производительности труда. При этом возможно за определенный период сравнить производительность труда исследуемых организаций со среднеотраслевой, определить границы доверительного интервала по полученным соотношениям и сделать выводы об оценке.

Помимо этого, в специальной литературе приводятся разнообразные методы оценки эффективности или результативности системы управления персоналом. К примеру, та-

ким методом выступает бенчмаркинг, когда показатели эффективности работы исследуемой организации сравниваются с показателями организации — лидера в отрасли. Безусловно также и то, что конечные результаты деятельности организации напрямую связаны с показателями эффективности системы управления персоналом, отражающими результативность и мотивацию труда.

Другими методами оценки эффективности системы управления персоналом служат следующие: балльный, группировка работников и др. Также данная оценка возможна в следующих вариантах: при измерении издержек и выгоды, оценки компетенций, изменении объема продаж, улучшении качества продукции, удовлетворенности труда, повышении эффективности мотивационных систем, формировании корпоративной культуры, соизмерении инвестиций в человеческие ресурсы к прибыли организации. Оценка результативности системы управления персоналом в целом проявляется при достижении стратегических и тактических целей.

Отдельное направление — методы оценки конкурентоспособности человеческих ресурсов: оценка по критическим ситуациям, балльная оценка, оценка по целям, программированный контроль, комплексная оценка труда и др.

В 2010-е гг. нами апробирован более эффективный метод оценки результативности системы управления персоналом по сравнению с существующими методами. Его суть заключается в проведении многофакторного корреляционно-регрессионного анализа производительности труда организации, где формирующими факторами являются показатели внутренней отчетности: фондовооруженность, удельный вес зарплаты в общих затратах на производство, расход электроэнергии на 1 тыс. р. товарной продукции, коэффициент использования мощности. При этом целевым фактором добавляется удельный вес какой-либо функциональной группы работающих в общей численности промышленно-производственного персонала [2]. В результате последующего отбора факторов и полученного уравнения регрессии, имеющего

удовлетворительную экономическую интерпретацию, уточняется величина влияния каждого фактора на производительность труда, в том числе и целевого (например, удельный вес основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала), с помощью коэффициентов эластичности. Результат получается наиболее математически надежным, если исходные данные берутся по всем дочерним предприятиям какого-либо холдинга за один год.

Не стоит забывать об опыте Запада и, в частности, о самооценке качества функционирования организации, которая является оригинальной технологией в действующей для стран ЕС Европейской системе качества [3]. Согласно предъявляемым требованиям выбраны девять критериев качества функционирования организации. Каждый критерий имеет десять показателей. По каждому критерию определена значимость (вес). Показатели оцениваются в баллах от нуля до единицы. Далее значимость каждого показателя в баллах умножается на десять и получается требуемый результат. При этом суммарная важность всех показателей должна составить сто баллов, а требуемого результата — одна тысяча. Затем в организации проставляется фактический результат в баллах и строится диаграмма резервов повышения качества функционирования организации в форме двух многоугольников. Один — с требуемыми результатами на своих выступлениях и впадинах, а другой — с фактическими. Между двумя контурами появляется поле не покрытых пробелов (поле конвергентных мер защиты от конкурентов) при постоянно повторяющейся результативной работе персонала организации в данном направлении, что составляет содержание когнитивного менеджмента. Поле не покрытых пробелов можно закрыть соответствующими резервами повышения требуемого качества, которые по этому критерию представлены диаграммой Исикавы. При этом диаграмма Исикавы, в свою очередь, может интерпретироваться как рекомендуемый набор конвергентных мер защиты от конкурентов [1, с. 205].

Что касается выбранного нами критерия, то его суммарная значимость оценена в девять баллов, а требуемый результат — в девяносто баллов. Фактические результаты необходимо сравнить по каждому из десяти показателей с требуемыми, определить результативность системы управления персоналом в процентах

и построить на основе исходных данных соответствующую диаграмму резервов повышения результативности системы управления персоналом (табл. 1, рис. 1).

Наименования показателей критерия «управление персоналом» приведены в табл. 2.

Таблица 1

Исходные данные для формирования резервов повышения результативности системы управления персоналом

№ показателя	Собственный вес (важность) показателя, усл. ед.	Требуемый результат, балл	Полученный результат, балл	Результативность управления персоналом, %
1	1,3	13,0	12,0	
2	1,2	12,0	11,0	
3	1,2	12,0	10,0	
4	1,1	11,0	9,5	
5	1,0	10,0	8,0	
6	0,9	9,0	7,5	
7	0,8	8,0	7,0	
8	0,7	7,0	6,0	
9	0,5	5,0	4,0	
10	0,3	3,0	2,5	
Итого	9,0	90,0	76,5	85,0

Таблица 2

Наименования показателей критерия «управление персоналом»

№ п/п	Наименование показателя
1	Налаживание коммуникаций между уровнями менеджмента организации
2	Оценка и мониторинг эффективности этих коммуникаций
3	Кадровое обеспечение организации
4	Оценка потребности организации в компетентных работниках
5	Формирование и реализация плана подготовки кадров
6	Регулярная аттестация кадров
7	Определение задач и целей каждого участника производства
8	Участие каждого работника в улучшении деятельности организации
9	План ускорения процесса передачи полномочий на места
10	Непрерывное улучшение процессов управления персоналом

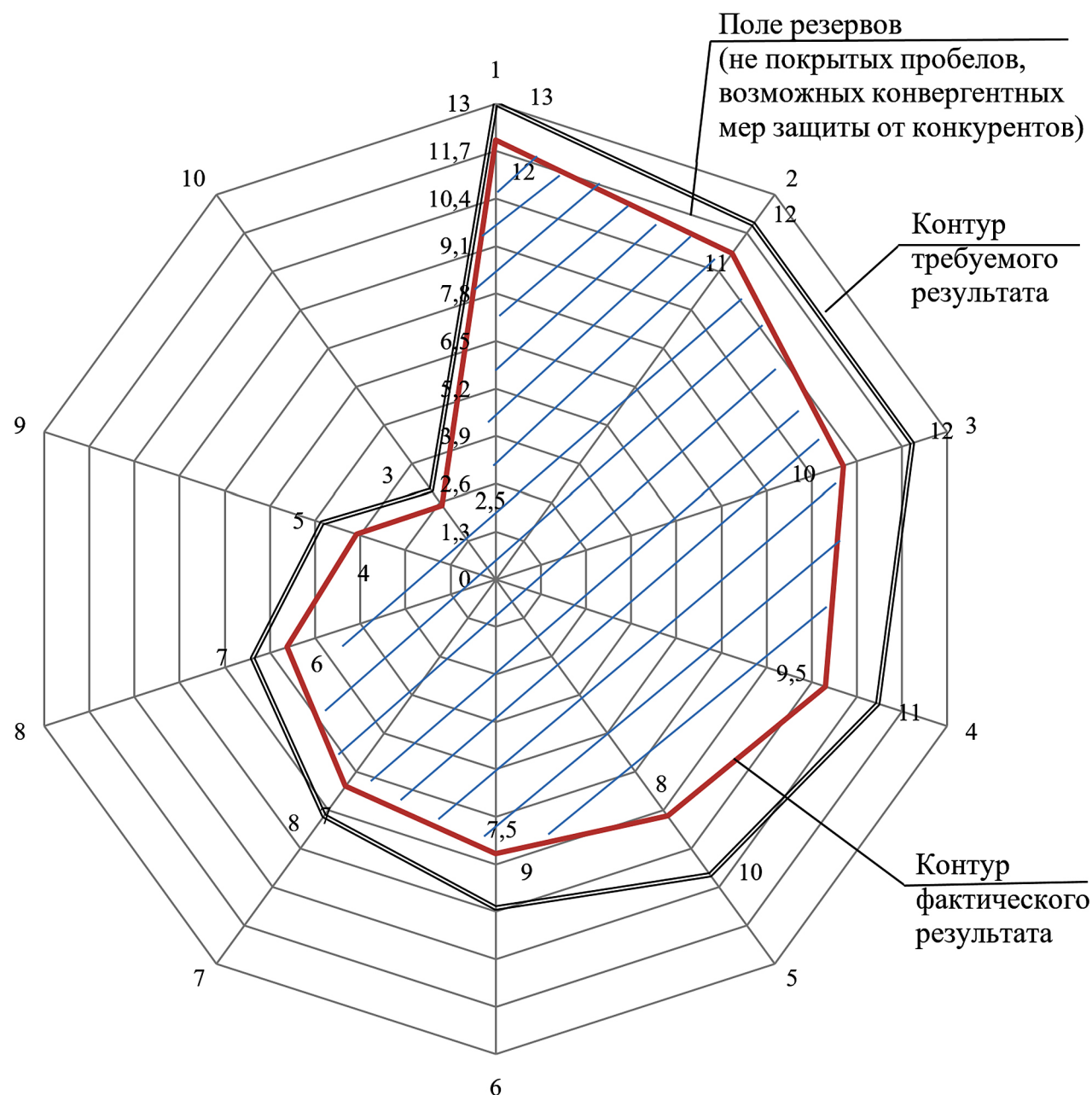


Рис. 1. Диаграмма резервов повышения результативности системы управления персоналом: 1—10 — наименования показателей критерия «управление персоналом»

Как видно из приведенного примера, результативность системы управления персоналом организации составила 85 %, что подтверждает близкое завершение внедрения намеченных мер и достижение поставленной цели при систематизированном использовании технологии указанного метода. Приведем из диаграммы Исикавы основные резервы повышения результативности системы управления персоналом: проведение регулярных аттестаций для повышения квалификации

персонала, сопоставление профессиональных возможностей персонала с его потребностями, проведение регулярных двусторонних встреч, дискуссий.

Если вместо многоугольников выполнить своеобразный «Gap-анализ» резервов повышения результативности системы управления персоналом организации, то «исчезает» поле не покрытых пробелов, степень результативности и требуется по каждому индикатору (прежние показатели) разрабатывать

более детальные меры по закрытию пробела (рис. 2).

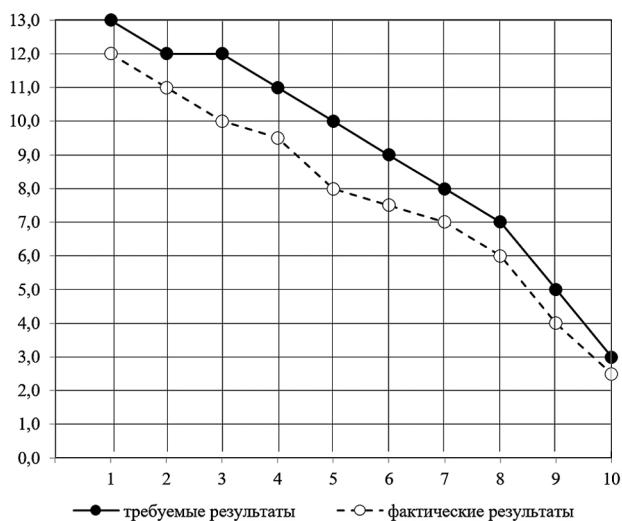


Рис. 2. «Gap-анализ» резервов повышения результативности системы управления персоналом: 1—10 — индикаторы (показатели)

Относительно российских организаций при внедрении уточненной нами технологии оценки результативности управления персоналом топ-менеджменту следует разработать свои показатели с требуемыми результатами

в баллах и последующим проведением мониторинга.

Таким образом, в работе выполнен анализ HR-технологии самооценки указанного критерия в соответствии с требованиями Европейской системы качества функционирования организации. Сравнивая значения требуемого результата и фактического, получаем величину результативности системы управления персоналом и выводы: приступила организация к внедрению данной технологии или нет, близка ли стадия внедрения.

### Библиографический список

1. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Управление качеством: учеб. пособие / под ред. Б.И. Герасимова. 4-е изд., испр. и доп. М., 2017.
2. Гулмагомедов И.С. Роль руководителя предприятия в формировании конкурентоспособности работников. Краснодар, 2011.
3. Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. 1997. № 5