

УДК 331.1

К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом

*Канд. псих. наук, доцент Долгополова И.В. i_dolgopolova@mail.ru
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»,
Березниковский филиал
618400, Пермский край, г.Березники, ул.Тельмана, 7*

Рассмотрено изменение функций службы по управлению персоналом в связи с ростом требований к результатам ее деятельности. Показана важность решения вопросов о численности сотрудников HR-службы и возможность ее определения на основе экстраполяции опыта зарубежных предприятий или метода расчета по трудоемкости работ. Обобщены критерии оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом, которые охватывают три системы: формирование человеческих ресурсов, их использование и развитие. На примере конкретного предприятия показаны возможности оценки ключевых показателей эффективности деятельности HR-службы, связанные с системой оплаты труда. В качестве узких мест системы оценки выявлены неполный охват направлений работы с персоналом и отсутствие возможности сотрудников службы напрямую влиять на достижение критериальных показателей.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, HR-служба, численность сотрудников отдела по управлению персоналом, показатели эффективности деятельности.

To a problem of an assessment of efficiency of activity of service on human resource management

*Cand. of psych. Sc. Dolgopolova I.V. i_dolgopolova@mail.ru
Berezniki department of «Perm National Research Polytechnic University»
618400, Perm krai, Tel'man Street, 7*

Change of functions of service on human resource management in connection with growth of requirements to results of its activity is considered. Importance of the solution of questions of the number of staff of HR service and possibility of its definition on the basis of extrapolation of experience of the foreign enterprises or a method of calculation for labor input of works is shown. Criteria of an assessment of efficiency of activity of service on human resource management which cover three systems are generalized: formation of human resources, their use and development. On the example of the concrete enterprise possibilities of an assessment of key indicators of efficiency of activity the HR services connected with system of compensation are shown. As bottlenecks of system of an assessment are revealed incomplete coverage of the areas of work with the personnel and lack of possibility of staff of service directly to influence achievement of criteria indicators.

Keywords: personnel, human resources, HR service, number of staff of department of human resource management, indicators of efficiency of activity.

В связи с ростом требований к результативному управлению персоналом на предприятиях все более актуальным становится вопрос о том, как оцифровать деятельность кадровой службы, чтобы определить необходимое число сотрудников службы и оценить эффективность их деятельности. При этом оценка служб по управлению персоналом (далее – HR-служб) должна быть увязана с задачами предприятия и стимулировать специалистов по персоналу к наиболее эффективному выполнению своей работы. Актуализация этого вопроса стала закономерным итогом почти столетнего становления HR-служб.

В 20-30-е годы прошлого века на предприятиях в качестве ответа на потребности практики появились подразделения, занимающиеся кадровыми вопросами. Они назывались «отдел кадров» и занимались в основном учетными функциями и документооборотом – оформлением трудовых книжек, личных дел, распорядительной документации и т.д. Сегодня подобные подразделения именуются «отдел по управлению персоналом», «служба/департамент персонала» или более узко – «отдел развития персонала», «отдел подбора и оценки персонала». В общем плане в работе HR-служб стали преобладать не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности [1]. На практике произошел переход от управления кадрами к управлению персоналом и человеческими ресурсами.

Сфера деятельности HR-службы сегодня в основном касается совершенствования трудовых отношений, подбора кандидатов на вакантные должности, разработки и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Обязанности сотрудников HR-службы, как правило, распределены по функциональному признаку. В штатном расписании HR-служб крупных предприятий предусмотрены должности от руководителя службы и специалиста по кадровому документообороту до специалистов по подбору, адаптации, оценке, обучению и мотивации персонала. По некоторым направлениям деятельности непосредственное участие в рамках своей компетенции принимают и другие субъекты управления - линейные руководители прочих подразделений.

Изменение специфики работы в связи с переходом от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами актуализировало два вопроса: какой должна быть численность службы, чтобы в новых реалиях результативно справляться с функционалом, и как оценить эффективность ее деятельности?

В отношении первого вопроса можно применить метод определения численности работников кадровой службы, характеризующих количество объектов, то есть работников организации, обслуживаемых одним сотрудником службы управления

персоналом. В разных странах коэффициент обслуживания зависит от традиций в области управления персоналом, от особенностей кадровой политики предприятий и от количества направлений по работе с сотрудниками (рис.1).

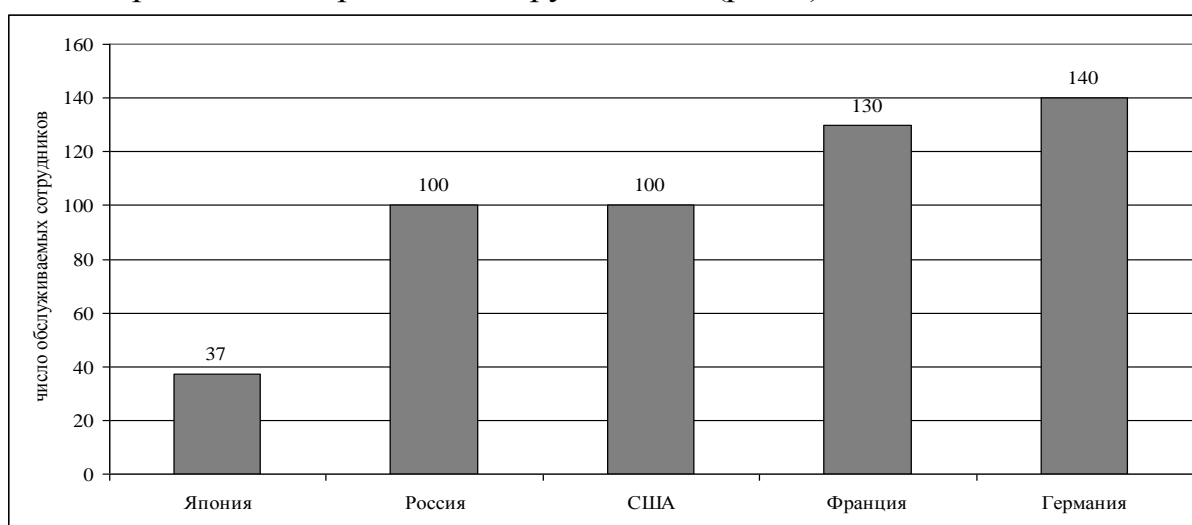


Рис.1 Число обслуживаемых сотрудников одним HR-специалистом в разных странах

Как видно, наименьший коэффициент обслуживания наблюдается в Японии, где на каждую сотню работающих в организации приходится 2,7 сотрудников кадровой службы. Максимальная нагрузка на HR-специалистов в Германии, где на каждые 130-150 работников функционирует один сотрудник HR-службы. На предприятиях России сложились среднестатистические показатели – в среднем на 100 сотрудников один HR-специалист [2].

В ситуациях, когда предприятие отличается спецификой в области управления персоналом, демонстрируя отклоняющиеся от нормы показатели оборота численности сотрудников или многообразие кадровых технологий, целесообразно для определения штатных единиц HR-службы использовать расчет по трудоемкости работ [3].

Зная нормативную трудоемкость работ, выполняемых в течение года сотрудниками подразделения, можно рассчитать численность отдела ($Ч_{оуп}$) по формуле $Ч_{оуп} = T_{общ} / ФРВ_{год.1 раб.}$,

где $Ч_{оуп}$ – численность сотрудников отдела управления персоналом; $T_{общ.}$ – суммарная трудоемкость выполняемых трудовых функций; $ФРВ_{год.1 раб.}$ – величина полезного годового фонда рабочего времени.

В отношении вопроса о критериях оценки эффективности деятельности HR-службы практика представляется пока не сложившейся. Согласно данным аналитических исследований лишь около 64% российских предприятий (59% из них – представители крупного бизнеса и 31% - средний бизнес) осуществляют оценку деятельности кадровых служб на регулярной основе (33%), либо периодически (31%). Причем реализуют оценку HR-специалистов в рамках комплексного стратегического

аудита или после крупных провалов компании [4]. На систематическую оценку деятельности HR-служб ориентировано очень небольшое число компаний, т.к. подобная работа сопряжена с серьезными трудностями. Например, даже имея возможность выстроить четкую и конкретную оценку специалистов по персоналу, практики отмечают, что эффективность их деятельности часто опосредована массой не зависящих от сотрудников службы факторов. Это ситуация на внешнем рынке труда, уровень оплаты труда на предприятии, нестабильная социально-экономическая ситуация в регионе и т.д.

Обозначенная проблема как никогда актуальна в связи с внедрением и реализацией стимулирующих аспектов оплаты труда. Это требует «привязки» сотрудников к ключевым показателям деятельности. Если у персонала основных производственных подразделений подобные показатели напрямую связаны с результатами деятельности всего предприятия и легко поддаются расчетам, то в отношении обслуживающих подразделений показатели определить затруднительно.

Анализ литературы позволил выделить типичные проблемы оценки деятельности HR-служб с точки зрения двух заинтересованных сторон – руководителей этих служб и собственников бизнеса. Обобщенные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ проблем в оценке деятельности HR-служб*

мнение собственников бизнеса	мнение руководителей HR-служб
1. необходим простой и понятный способ оценки деятельности 2. важно понимание удельной эффективности кадровых решений 3. непонятна степень информационного обеспечения работы с людьми 4. необходимы показатели выполнения кадровой политики компании 5. отсутствуют критериев определения сплоченности коллектива и квалификации персонала	1. деятельность службы зависит от эффективности управления на предприятии 2. существует проблема проверки и анализа выполняемых работ 3. отсутствуют четкие критерии отбора в резерв 4. непрозрачная оценка качественного состава претендентов на работу

*При составлении таблицы использованы данные исследований [1, 5, 6]

Очевидно, что собственников и наемных руководителей беспокоят несколько разные моменты в оценке деятельности служб по персоналу. Первые в большей степени ориентированы на прозрачность системы и ее эффективность, сопоставимую с целями компании, а руководители HR-подразделений в большей степени обеспокоены

методиками оценки. При достижении взаимопонимания этих субъектов взаимодействия проявляются следующие закономерности:

1. чем выше авторитет отдела по управлению персоналом, тем выше вероятность, что там проводится ее оценка;
2. чем меньше проблем в управлении персоналом, тем выше вероятность, что оценка HR-службы реализуется на регулярной основе.

Существенные споры вызывают также вопросы совокупности критериев оценки служб по персоналу. Систематизация опыта работы по оценке кадровых служб ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» и ЗАО «САНЕКО» показала, что традиционно на крупных промышленных предприятиях используются следующие показатели оценки, или ключевые индикаторы эффективности деятельности:

1. Нормативное обеспечение формирования и управления кадровым резервом, а также реализация программ развития персонала и мероприятий по управлению карьерой;
2. Организация и проведение стажировки молодых специалистов;
3. Формирование системы отчетов по резерву и карьере;
4. Результативность определения требований к должности в части обучения и развития;
5. Результативность определения потребности в подготовке кадров;
6. Результативность формирования и ведения каталога внутрикорпоративных коммуникаций.

Также применяются частные критерии:

- ✓ образовательный уровень специалистов службы (измеряется как соответствие профиля образования выполняемой работе и соответствие уровня образования выполняемой работе);
- ✓ стаж работы сотрудников в организации;
- ✓ возрастная структура работников службы по персоналу;
- ✓ наличие у работников HR-службы специфических качеств, востребованных с профессиональной точки зрения (например, способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив, техники публичного выступления и т.д.);
- ✓ частота повышения квалификации персоналом предприятия;
- ✓ уровень мотивации труда сотрудников службы по персоналу [7].

Как видно, показатели оценки привязаны к трем системам работы с персоналом: формированию человеческих ресурсов, их использованию кадров и развитию. Это позволяет, реализовывать управление персоналом в условиях системного подхода, и согласовывать данные показатели с целевыми установками деятельности предприятия в целом.

В качестве примера оценки деятельности HR-службы можно привести систему, действующую в ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» [8]. Основные мощности компании по производству титановых полуфабрикатов находятся в г.Березники Пермского края. Конкурентов на территории Российской Федерации практически нет, но деятельность предприятия осуществляется в условиях напряженного рынка труда, так как на территории присутствия наблюдается весьма высокая конкуренция за трудовые ресурсы между другими крупными промышленными предприятиями (ОАО «Уралкалий», ОАО «Уралхим», ОАО «Еврохим» и другие).

Действующая структура управления ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» построена по функциональному принципу, а анализ ее деятельности реализуется на основе системы менеджмента качества и оценки конкретных показателей [9]. Отдел по управлению персоналом оценивается на основе ежеквартальных отчетов. Пример аналитической таблицы, включающей в себя 4 базовых показателя, представлен ниже (табл. 2).

Таблица 2

Показатели оценки эффективности деятельности отдела по управлению персоналом ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»*

Критерий результативности процесса	1 квартал 2013 года	2 квартал 2013 года	3 квартал 2013 года	Значение	Вес	К
1 Выполнение заявок на подбор персонала от структурных подразделений	151/173= 0,87	182:219= 0,83	183:190= 0,96	3	6	18
2 Наличие изменений в работе руководителей и специалистов после обучения (по оценке непосредственного руководителя) (Исключая обучение по системам менеджмента и обучение, установленное правовыми нормативными актами)	3/3 = 1,00	2/2 = 1,00	1/1 = 1,00	3	5	15
3 Подготовка работников, включенных в резерв на должности руководителей, в форме исполнения обязанностей отсутствующих руководителей	282 / 352 = 0,80	425 / 500 = 0,85	433 / 563 = 0,77	3	5	15
4 Назначение на должности руководителей работников, состоящих в резерве на должности руководителей	7 / 21 = 0,33	11 / 24 = 0,46	12 / 21 = 0,57	0,5	4	2

*на примере 3 квартала 2013 года

Общий показатель результативности процесса рассчитывается как среднее арифметическое от суммы четырех показателей. Далее делается вывод об эффективности

деятельности процесса управления персоналом и определяется размер стимулирующих выплат сотрудникам HR-службы. Представленная система оценки службы по персоналу ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» реализуется всего в течение 1 года, и пока представляется несколько противоречивой.

Критерий «Выполнение заявок на подбор персонала от структурных подразделений» рассчитывается как процент выполненных заявок, но без учета качества закрытия вакансий. Но данный критерий может быть индикатором деятельности HR-службы только в связи с анализом высвобождения персонала. Его целесообразно сопоставлять с числом сотрудников, увольняемых в первые 2-3 месяца после трудоустройства (или в период испытательного срока).

Показатель «Наличие изменений в работе руководителей и специалистов после обучения (по оценке непосредственного руководителя)» рассчитывается как число специалистов, прошедших обучение и получивших положительные либо отрицательные отзывы со слов их руководителей. Данный критерий является крайне неоднозначным в силу субъективности оценки со стороны самих руководителей. Возможно, поэтому коэффициент его выполнения практически всегда приравнивается к единице, т.е. он в принципе не дифференцирует оценку.

Показатель «Подготовка работников, включенных в резерв на должности руководителей, в форме исполнения обязанностей отсутствующих руководителей» определяется как количество состоящих в резерве на должности руководителей работников, исполнявших обязанности отсутствующих руководителей в течение отчетного периода в соотношении с числом работников, исполнявших обязанности отсутствующих руководителей в течение отчетного периода. Неоднозначность данного показателя связана с тем, что сложно прогнозировать периоды отсутствия руководителей, которых необходимо замещать, а также длительность этого замещения. Следовательно, сотрудники отдела по управлению персоналом не смогут повлиять на его выполнение.

Показатель «Назначение на должности руководителей работников, состоящих в резерве на должности руководителей» считается как количество назначенных на должности руководителей работников, состоящих в резерве на должности руководителей, в течение отчетного периода в соотношении с количеством назначенных на должности руководителей в течение отчетного периода. Как видно, выполнение этого показателя является крайне неравномерным и варьируется в пределах от 0,3 до 0,57. Это связано с тем, что сотрудники HR-службы не могут повлиять на его выполнение из-за непредсказуемости увольнения действующих руководителей. А именно от этого фактора зависит выполнение обозначенного показателя.

Использование подобной системы, безусловно, существенный шаг в направлении повышения качества деятельности сотрудников HR-службы. Но система оценки требует

совершенствования в связи с тем, что на большинство из обозначенных показателей сотрудники отдела повлиять не могут. Выполнение критериев серьезно зависит от внешних факторов – субъективности оценок линейных руководителей, кадровой политики по сохранению имеющихся руководителей, сложности прогнозирования отсутствия руководителей, подлежащих замещению и т.д.

Для измерения качества и эффективности работы персонала до и после обучения в подразделениях необходимо установить не субъективные критерии оценки, а объективные индикаторы (например, выполнение норм выработки, снижение доли брака, усовершенствование технологии и т. п.). При этом для оценки качества работы персонала после обучения должен быть установлен временной лаг (допустим, три месяца). Это значит, что только по истечении трех месяцев со дня завершения обучения непосредственный руководитель может сделать окончательный вывод о результативности процесса обучения.

Таким образом, актуальная прикладная задача в условиях систематической оценки деятельности подразделения по управлению персоналом требует грамотного расчета численности сотрудников службы, а также установления измеримых показателей ее деятельности. Принятие кадровых решений на основе оценок, поддающихся контролю и проверке, повышает эффективность HR-политики и ответственность руководителей, как службы персонала, так и других подразделений. Но данная оценка должна быть, системной и охватывать все направления работы с персоналом, а также ориентированной на показатели, управляемые самими сотрудниками HR-службы.

Список литературы

1. Одегов Ю. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - № 6. – С. 16-21.
2. Кибанов А.Я. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский дом ИНФРА-М, 2001. - С. 327.
3. Погодина Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономическом аспектах //Справочник кадровика. - 2006 г.- №1. – 103-106 с
4. Просвиркина Е.Ю. Оценка деятельности кадровых служб на российских предприятиях// Материалы 4-й Ежегодной научной конференции «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования». 22-24 ноября 2011, Москва, НИУ-ВШЭ.
5. Чижов Н. Критерии эффективности кадровой работы в компании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Method_K_R/L_Chizhov_P01.htm

6. Фокин К.Б. Разработка методических рекомендаций по оценке состояния системы управления кадровым резервом руководителей на предприятиях горно-металлургического комплекса. Дис. ...канд.экон.наук. – Новокузнецк, 2010. – 165с.

7. Кузьмина Н., Гурьянова А. Кадровый аудит в ЗАО «САНЕКО» // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 4. – С. 31-35.

8. Официальный сайт ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА». Режим доступа: <http://www.vsm-po.ru/ru>

9. Зубарева Е.Г., Долгополова И.В. Перспективы применения оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом (на примере ОАО «Ависма») // Регионы в современном мире – 2014: материалы международной научно-практической конференции. – Пермь: Березниковский филиал Перм.нац.исслед.политехн.ун-та, 2014. – С. 304-308.