

УДК 005.95

**РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ
ЧЕРЕЗ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМА И РЕШЕНИЕ**

Н.А. Бровко, А.А. Логунов

Рассматривается роль департамента по управлению персоналом в бизнес-процессах компании и проблемы, препятствующие работе на стратегическом уровне управления. Обосновывается влияние управленческого персонала на экономическую эффективность предприятия, предлагается способ оценки результатов работы с персоналом через исчисляемые критерии, которые дают возможность просчитать прямую зависимость между качеством выполняемых функциональных задач и достижением конечного результата для компании.

Ключевые слова: управление персоналом; эффективность персонала; экономическая эффективность; критерии оценки.

**ПЕРСОНАЛДЫ НАТЫЙЖАЛУУ БАШКАРУУ АРКЫЛУУ УЮШТУРУУ
МАКСАТТАРЫН ЖҮЗӨГӨ АШЫРУУ: КӨЙГӨЙЛӨР ЖАНА АЛАРДЫ ЧЕЧҮҮ ЖОЛДОРУ**

Н.А. Бровко, А.А. Логунов

Бул макалада компаниянын бизнес процесстеринде персоналды башкаруу боюнча департаменттин ролу, стратегиялык башкаруу деңгээлинде ишке тоскоол болуучу көйгөйлөр каралат. Башкаруу персоналдын ишканын экономикалык натыйжалуулугуна тийгизген таасири негизделет, эсепке алынуучу критерийлер аркылуу персонал менен иш жүргүзүүнүн жыйынтыктарын баалоо ыкмасы сунушталат. Бул ыкмалар персонал тарабынан аткарылуучу иш милдеттердин сапаты менен компания үчүн акыркы жыйынтыкка жетишүүнүн ортосундагы түздөн түз байланышты эсептеп чыгууга мүмкүндүк берет.

Түйүндүү сөздөр: персоналды башкаруу; персоналдын натыйжалуулугу; экономикалык натыйжалуулук; баалоо критерийлери.

**REALIZATION OF ORGANIZATIONAL PURPOSES
THROUGH EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT: PROBLEM AND SOLUTION**

N.A. Brovko, A.A. Logunov

The article discusses the role of the HR department in the company's business processes and the problems impeding the work at the strategic management level. It justifies the influence of management personnel on the economic efficiency of the enterprise, proposes a method for evaluating the results of working with personnel through calculated criteria, which make it possible to calculate the direct relationship between the quality of the functional tasks performed and the achievement of the final result for the company.

Keywords: personnel management; staff efficiency; economic efficiency; evaluation criteria.

Бизнес задачи компании в работе отдела по управлению персоналом. Значение работы с персоналом в компаниях рассматривается неоднозначно. Существуют, по крайней мере, две точки зрения на вопрос о том, насколько значимо качественное управление персоналом для достижения конечных

целей бизнеса. Одна из них утверждает, что деятельность подразделения по управлению персоналом оказывает непосредственное воздействие на результативность предприятия и от качества данной системы во многом зависит позиция компании на рынке и ее финансовое состояние. Другая

заключается в том, что главное в организации – это техника, технологии, производимая высокого качества продукция, а персонал – переменная, постоянно обновляемая часть компании. Следуя этой точке зрения, именно линейные менеджеры выполняют основные организационные задачи, непосредственно работают с персоналом компании и достигают целей бизнеса. Подразделение по управлению персоналом обеспечивает компанию работниками, что бизнес-процессом не является, потому прямого влияния на результативность организации не оказывает.

Однако влияние системы управления персоналом на эффективность компании подтверждается исследованиями. Например, Мариан Ризов и Ричард Кроучер приводят результаты своих работ: изучалась взаимосвязь между практикой управления персоналом и организационной эффективностью в европейских компаниях [1]. Подобное исследование было проведено и в России: на основе 101 иностранной компании, действующей на территории РФ, изучалось влияние HR-менеджмента на производительность организации. Исследование проводилось путем разработки и испытания модели, включающей HR-результаты в качестве опосредующей переменной между практикой управления персоналом и производительностью организации. Результаты показали, что не техническая подготовка и высокие зарплаты оказывают позитивное влияние на результаты HR-менеджмента, а безопасность работ. Кроме того, исследование установило прямую положительную связь между продвижением бизнеса, основанным на заслугах менеджмента персонала, и производительностью организации, а также прямое влияние показателя безопасности работ на производительность рядовых сотрудников [2]. Исходя из результатов приведенных исследований можно сделать вывод, что задачи, стоящие перед компанией, можно решить через оптимизацию управления персоналом, объединяя эффективность работы HR-подразделения и деятельности всей организации.

Экономическая эффективность деятельности персонала. За последнее десятилетие теория и практика управления персоналом переместилась из сферы психологических наук в область экономики. Теперь работодатели одним из главных требований к соискателю на должность руководителя по персоналу указывают экономическое образование. Причиной этому служит естественная потребность бизнеса управлять сотрудниками с помощью исчисляемых категорий, которые дали бы возможность оценить эффективность управления персоналом и измерить ее влияние на конечные результаты деятельности организации.

Обобщая подходы к определению эффективности управления персоналом, В.П. Пугачев пишет: «В общей трактовке можно сказать так: эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках» [3]. При этом организационные цели состоят в том, чтобы обеспечить прибыльность, стабильность и адаптируемость предприятия к изменениям при минимальных затратах на персонал, а индивидуальные цели проявляются в удовлетворенности сотрудников трудом. Такой подход к определению эффективности управления персоналом явно противопоставляет интересы двух сторон – работодателя и работника. Следуя трактовке эффективности управления персоналом, работа HR-подразделения заключается не только в том, чтобы оказывать воздействие на сотрудников предприятия с целью достижения организационных целей, но и в том, чтобы стремиться к удовлетворению их потребностей, так как от этого зависит качество работы.

Существует точка зрения, что цель деятельности по управлению персоналом и, как следствие, ее эффективность, заключается в удовлетворении потребностей заинтересованных лиц, которые работают в компании и с ней: «Самое главное, – пишут Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк, – службой по управлению персоналом должна создавать дополнительную рыночную ценность для организации в глазах инвесторов, клиентов, менеджеров и сотрудников» [4]. При этом любая деятельность по управлению персоналом должна быть привязана к целям бизнеса.

Другие специалисты относят работу с талантами к основной цели работы с персоналом, которая в результате должна создавать конкурентное преимущество и стимулировать рост организации. В связи с тем что таланты создают осязаемое конкурентное преимущество компании, управление ими приобретает для организации стратегическое значение [5]. В таком случае в перечень показателей эффективности управления персоналом добавляются результаты, полученные от работы с талантливими сотрудниками организации.

Если считать, что управленческая деятельность всех категорий руководителей способствует эффективной реализации организационных целей и достижению экономической выгоды, то результаты работы по управлению персоналом также могут измеряться экономическими показателями: «Эффективность труда управленческого персонала – экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности через соизмерение затрат и результатов труда персонала управления. Оценка эффективности труда базируется на определении того, насколько персонал

управления способствует достижению целей организации и выполнению стоящих перед ним задач [6]. В подобной трактовке управление персоналом выступает в качестве инструмента, который использует руководство организации и руководители по персоналу, чтобы реализовать организационные задачи и внести свой вклад в достижение целей бизнеса.

Эксперты разрабатывают системы руководства компаниями, в которых управление персоналом выступает как ведущее звено для достижения поставленных бизнес-целей. Но на практике в самих организациях подразделение по управлению персоналом обслуживает бизнес, ориентируясь исключительно на внутреннего заказчика. Как правило, специалисты и руководители HR-департаментов работают с линейными менеджерами, принимают от них заявки на персонал, разрабатывают вместе с ними схемы мотивации, адаптации, обучения и так далее. Такая работа однонаправленна, она ориентирована на удовлетворение потребностей внутреннего заказчика – менеджера компании.

Стратегия предприятия формируется из производственных, технических, финансовых и других показателей, но влияние одной целой составляющей компании – персонала – почему-то не учитывается. Следовательно, позиция подразделения по управлению персоналом в компании остается на операционном и функциональном уровнях, но не выходит на стратегический. Основными препятствиями к смене позиции подразделения в структуре управления компанией можно назвать:

- убежденность высшего руководства компании в том, что работа по управлению персоналом должна проводиться с целью оптимизации расходов на персонал;
- система управления персоналом строится изолированно от работы других управляющих подразделений;
- несогласованность провозглашаемых целей и реализуемой на практике внутренней политики по управлению персоналом;
- недостаточная подготовленность менеджеров по персоналу в вопросах экономики;
- незнание специалистов и менеджеров по персоналу бизнес-процессов и специфики сектора, в котором работает компания;
- управление персоналом происходит без учета целей и характера взаимодействия с клиентами;
- столкновение видений роли каждого из участников системы управления персоналом организации;
- низкая заинтересованность самих работников службы по управлению персоналом.

Перечисленные препятствия возникают потому, что сложно проследить прямую взаимосвязь между деятельностью по управлению персоналом и экономическими выгодами компании. Чтобы эту взаимосвязь отследить и затем измерить степень влияния работы по управлению персоналом на экономические результаты компании, необходим метод оценки, способный конвертировать работу с персоналом в цифры.

Исчисляемые критерии оценки эффективности работы с персоналом. Сложность в определении индивидуального вклада в повышение эффективности организации состоит в том, что с персоналом совместно работают линейные руководители всех уровней и сотрудники службы по управлению персоналом. Также большинство направлений работы с персоналом невозможно оценить количественными критериями, так как они направлены на улучшение качественных показателей. К тому же сами руководители по персоналу испытывают затруднения в разработке корректных показателей эффективности управления персоналом и не могут продемонстрировать значение своей деятельности для компании. Для того чтобы разработать наиболее точные показатели эффективности работы с персоналом, нужно знать параметры качества этой работы, которыми может быть охарактеризована модель эффективного управления персоналом. Это могут быть:

- 1) реализация задач (экономическая эффективность) – производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- 2) восприятие труда (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.
- 3) партиципация (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация [7].

То есть оценка эффективности управления персоналом означает измерение качества поддержки бизнеса, вклада в обеспечение устойчивости, конкурентоспособности, стабильности организации, а также измерение качества социальных услуг, которые предполагают поддержку работы сотрудников, взаимодействие с руководством организации и т.д.

Существует мнение, что достижение организационных целей через эффективное управление персоналом может измеряться нематериальными показателями. Например, Д. Ульрих и У. Брокбэнк пишут: «Мы полагаем, что главными результатами эффективной работы службы управления персоналом являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа»

и позволяют менеджерам и сотрудникам работать с полной отдачей» [8]. Этот подход обоснован в тех компаниях, где используется маркетинговая модель управления персоналом. Иначе, если департамент по управлению персоналом не применяет приемы маркетинга в работе с персоналом, оценка эффективности по данным показателям не может проводиться.

Ответ на вопрос, как измерить работу по управлению персоналом исчисляемыми критериями, можно найти в работе Жака Фитц-Енца, где он пишет, что нынешнее поколение ориентированных на бизнес специалистов вдохнуло в область HR новую жизнь. Именно эти люди развенчали миф, гласивший: «Вы не можете измерить то, что мы делаем! Сегодня, после длившихся десятилетиями споров, практически все признают, что экономическая ценность функции HR вполне поддается количественному измерению» [9]. Однако автор не ставит целью оценивать полученные результаты труда по управлению персоналом, скорее он предлагает методы вычисления экономической эффективности через расчеты соотношений затрат и прибыли от каждой выполняемой функции в работе с персоналом, что, по сути, является инструментом предварительного планирования расходов на выполнение различных задач по управлению персоналом, но не дает возможности оценить конечные результаты деятельности, потому как не отталкивается от заранее заданных целей.

Некоторые компании используют ключевые показатели эффективности, чтобы планировать ресурсы и расходы на работу с персоналом. Однако недостаточно разработать показатели эффективности управления персоналом, так как сам по себе ключевой показатель не измеряет результат работы отдельного сотрудника, он лишь задает требуемые параметры его работы. Недостаток формулировки, или содержательной составляющей, заключается в том, что установленные показатели в виде текучести кадров, процента прибыли, количества обучающих часов не позволяют измерить вклад сотрудника в достижение целей компании, так как в них нет значений, отображающих качество выполненной работы и ее результат. Нужны критерии, которые покажут, насколько были достигнуты установленные показатели. Например, можно рассчитать диапазон числовых значений ожидаемого и возможного результата.

Предлагаемый способ оценки заключается в том, что на каждый показатель разрабатываются критерии измерения результатов деятельности сотрудника с установленным диапазоном числовых значений, относительно которых можно измерить, насколько были достигнуты установленные показатели. При этом диапазон числовых показателей ожидаемого результата работы рассчитывается исходя из показателей, заданных в бизнес-плане организации в соответствии со стратегическим планом. Этот способ позволяет измерить влияние работы с персоналом на достижение экономических целей компании и, как следствие, проследить, как реализуются задачи организации через работу с персоналом.

Литература

1. Беккер, Брайан Е. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / пер. с англ. Н.Ю. Скачек. М.: Вильямс, 2007.
2. Кибанов А.Я. Управление организацией: энциклопедический словарь / А.Я. Кибанов. М.: Изд. дом «Инфра-М», 2001.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом: учеб. / В.П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2008.
4. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. М.: Претекс, 2007.
5. Фитценц Ж. Как измерить HR-менеджмент / Ж. Фитценц, Б. Девисон; пер. с англ. И. Ющенко. М.: Изд-во ГИППО, 2009.
6. Boudreau, John W. Beyond HR: The New Science of Human Capital: Harvard Business School Press. Boston, 2007.
7. Fey C.F. The effect of human resource management practices on firm performance in Russia / C.F. Fey, I. Bjorkman, A. Pavlovskaya // International Journal of Human resources management. 2000. Vol. 11. № 1. P. 1–18.
8. Mike Losey, Meisinger Sue and Ulrich Dave. The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow. Univ. of Michigan Business School, 2005.
9. Rizov Marian and Croucher Richard. Human resource management and performance in European firms // Cambridge Journal of Economics, October 23, 2008. P. 253–272.