

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

УДК 331.108

Густова Юлия Владимировна,
магистрант,
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России
Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Россия

Черненко Илья Михайлович,
кандидат экономических наук,
доцент,
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России
Б.Н.Ельцина»
e-mail: booojega@mail.ru
г. Екатеринбург, Россия

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация:

Стратегия в области управления человеческими ресурсами (УЧР) является одним из ключевых инструментов управления эффективностью компании; предыдущие исследования показывают, что отдельные ее компоненты вносят прямой вклад в повышение производительности труда и эффективности производственных инвестиций. Целью данной статьи является исследование взаимосвязи между стратегией УЧР предприятия и результативности работы его подразделений для последующего анализа эффективности подобной стратегии. На основе теоретического анализа авторы предлагают модель оценки эффективности стратегии управления в связи с основными показателями стратегии предприятия. В основе модели лежат такие компоненты как производительность, стратегическая мотивация, показатели удовлетворенности и осведомленности, а также же эффективности использования рабочего времени.

Ключевые слова:

Управление человеческими ресурсами, кадровая стратегия, эффективность, оценка.

Введение

Человеческие ресурсы являются одним из ключевых элементов стратегий современных промышленных предприятий, которые функционируют в условиях международной конкуренции. В последние годы различные аспекты стратегического управления человеческими ресурсами (strategic human resource management, SHRM) постепенно входят в российскую практику менеджмента. Данный факт обусловлен тем, что последовательная, тщательная разработка кадровой стратегии приносит существенный экономический эффект, во многом связанный с координацией политики подразделений компании и ориентирования ее на достижение общих целей. При этом в фокусе внимания руководителей всех уровней остаются вопросы, связанные с оценкой экономической эффективности принимаемых решений для поддержания высокого уровня конкурентоспособности. Практическим инструментом, дающим ответы на подобные вопросы, является четко и грамотно сформулированная методика оценки эффективности кадровой стратегии. В данной статье мы приводим теоретический анализ основных компонентов модели, которая может использоваться предприятиями для оценки эффективности стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР).

Обзор литературы

В зарубежной литературе, посвященной проблемам SHRM, актуализируются такие теоретические проблемы как связь практик УЧР с инновационной активностью, повышением качества продукции, снижением производственных затрат [1]. В основе связи конкурентных стратегий и отдельных практик УЧР лежит ряд рациональных предпосылок. Во-первых, практики УЧР направлены на подбор, удержание и развитие высококвалифицированных сотрудников, ресурс которых используется в соответствии с определенными производственными задачами, которые вытекают из конкурентной стратегии [2]. Во-вторых, кадровый менеджмент направлен на эффективную мотивацию определенных моделей поведения при решении проблем и четкое определение роли каждого сотрудника в формировании добавленной стоимости на предприятии. Рациональные теоретические предпосылки SHRM подчеркивают связь между экономической и управленческой сферами стратегического планирования и позволяют найти пути для измерения эффективности не только отдельных инструментов УЧР, но и всей кадровой стратегией в целом.

Lengnick-Hall et al. в описании эволюции подходов к SHRM отмечают, что в современный период в данной области выделилось семь направлений исследований, среди которых важную роль играет измерение результатов реализации стратегии УЧР [3]. Проблема измерения эффективности часто поднимается в литературе, однако системного подхода к ее решению не выработано. Rogers и Wright предлагают расширить понимание вклада SHRM в организационную эффективность, включив в состав оценки акцент на интересах различных стейкхолдеров [4]. Они оценивают модель, включающую финансовый рынок, рынок труда, потребительский и социальный рынки, которые бы позволили стейкхолдерам дать оценку достижения целей компании. Panayotopolou et al. отмечают взаимосвязь между стратегией УЧР, конкурентной стратегией и эффективностью работы организации [5]. Изучение взаимосвязи практик УЧР и стратегии компании также показало важность факторов внешней среды в достижении эффективности. Way и Johnson вводят переменную организационного климата для оценки вклада стратегии УЧР в эффективность [6]. Они предлагают модель оценки эффективности, в которой подчеркивают роль всех стадий УЧР, от набора персонала до оценки его эффективности.

В работах российских авторов термин эффективность используется при оценке результата деятельности экономических субъектов в области управления кадровой стратегией [7]–[9]. Встречаются разные подходы к определению понятия эффективности. Так, К. Макконнелл и С. Брю исследовали отдельные аспекты эффективности производства и эффективного распределения ресурсов, под которым понимали производство продукции с наименьшими издержками, т.е. использование наименьшего объема ресурсов для производства данного объема товара [10]. Мескон М., Ф. Хедоури и М. Альберт исследуя отдельные аспекты эффективности производства, под эффективностью понимали рыночную стоимость продукции, деленную на совокупные затраты ресурсов [11]. Согласно стандартам ISO 9000:2000, эффективность – это отношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. То есть под эффективностью необходимо понимать степень (уровень) результативности в сопоставлении с понесенными затратами. Согласно данным стандартам, «результативность» определяется как степень достижения запланированных результатов и реализации запланированной деятельности, т.е. чем точнее достигается цель, тем выше результативность. Следовательно, чтобы измерять результативность, необходимо иметь четко определенные планы и цели. Для оценки эффективности какого-либо процесса необходимо уметь определять издержки на выполнение данного про-

цесса. Процесс, при этом, может быть результативным и при этом не быть эффективным.

Таким образом, из рассмотренных определений, данных различными авторами, можем сделать вывод о том, что под эффективностью понимается относительный эффект, результативность операции, процесса, проекта, определяемый как соотношение эффекта, результата и затрат, расходов, обусловивших, обеспечивших его получение. Результаты реализации кадровой стратегии следует рассматривать в разрезе ряда финансовых и нефинансовых показателей, таких как выручка от реализации продукции по сегментам, рентабельность затрат на персонал, уровень удовлетворенности сотрудников и их участие в обучении, удовлетворенность акционеров кадровой политикой и т.п. В первом варианте мы получим группу показателей, характеризующих продуктивность труда работников и рентабельность затрат на персонал, а во втором варианте – показатели, отражающие степень достижения интересов, определенных стейкхолдеров.

Модель оценки эффективности стратегии УЧР.

В данной статье мы предложим модель оценки эффективности кадровой стратегий с использованием показателей, отражающих ее вклад в различные виды деятельности компании. Анализ литературы показал, что компаниям при оценке той или иной стратегии УЧР нужно обратить внимание не только на традиционные финансовые показатели, но учитывать и показатели развития персонала и системы бизнес-процессов УЧР в целом для обеспечения измерения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Помимо традиционных финансовых показателей (производительность труда и рентабельность затрат на персонал) нами предлагается оценивать инновационную активность сотрудников и показатели улучшения качества продукции (рис. 1).

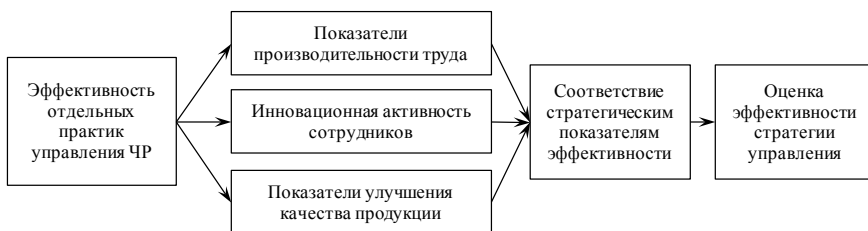


Рис. 1. Модель оценки эффективности стратегии УЧР

Предлагаемая модель учитывает ряд показателей результативности и эффективности одновременно. На *первой стадии* мы определяем эффективность как уровень отдачи от использования ресурсов, данные показатели отражаются в производительности и рентабельности персонала [4]. Показатель продуктивности труда работников на единицу времени ($LP_{\text{ЕРВ}}$):

$$LP_{\text{ЕРВ}} = \frac{\text{Объем продукции (в стоимостном или натуральном выражении)}}{\text{Фонд рабочего времени (потенциальный или физический)}}, \quad (1)$$

Исследование значений показателей этого блока позволяет менеджменту компании сформировать единую картину о темпах процесса производства, уровне выработки в расчете одного сотрудника в стоимостном и натуральном выражении, отдачу от расходов на кадры. Анализ рентабельности инвестиции в персонал (ROI) осуществляется при использовании показателя:

$$ROI = \frac{\text{Добавленная стоимость от деятельности персонала - затраты на персонал}}{\text{Расходы на персонал}}, \quad (2)$$

Анализ данной группы показателей позволит оценить экономические результаты работы сотрудников компании: средний доход предприятия от работы одного работника, чистую рентабельность затрат на оплату труда, рентабельность затрат на оплату труда. На *второй стадии* мы определяем результативность как степень достижения стратегических целей компании. Для этого мы сопоставляем полученные показатели со стратегическими ключевыми показателями эффективности. Расчет значений данных показателей в динамике выступает основным критерием при оценке эффективности кадровой стратегии предприятия. Важный аспект оценки эффективности кадровой стратегии компании – оценка эффективности затрат на реализацию программ кадровой стратегии. Для исследования эффективности работы в этом направлении, необходимо проанализировать:

- показатели эффективности затрат фонда рабочего времени компании;
- показатели социально-психологического климата в коллективе;
- показатели удовлетворенности персонала условиями труда;
- показатели доведения задач и целей труда до персонала.

Для качественного анализа реализуемой кадровой стратегии в рамках предлагаемой модели необходимо использовать анкетирование персонала. На его основе можно оценить, например, социально-психологический климат в коллективе. Такое анкетирование может включать две части. Первая часть направлена на определение общего психологического фона в компании (включает вопросы о мнении респондента о сплоченности уровне конфликтности, форме неформальных отношений в коллективе). Вторая часть направлена на выявление однородности психологических культурных и социальных установок членов коллектива. Степень удовлетворенностью условиями труда выявляется, как и в предыдущем случае, с помощью анкетирования работников и анализа основных факторов его текущего состояния. Исследование целевых установок персонала целесообразно проводить путем живого обсуждения отдельных аспектов стратегического развития компании, его роли в экономике, целей и задач работы структурных подразделений компании, целей и задач деятельности каждого работника. Такое обсуждение должны проводить линейные руководители подразделения и руководитель кадровой службы [8], [9]. Следующим значимым аспектом оценки является выбор методов оценки каждого показателя эффективности и результативности. Существующие методы, которые нами предлагается применить в рамках модели оценки эффективности представлены на рисунке 2.

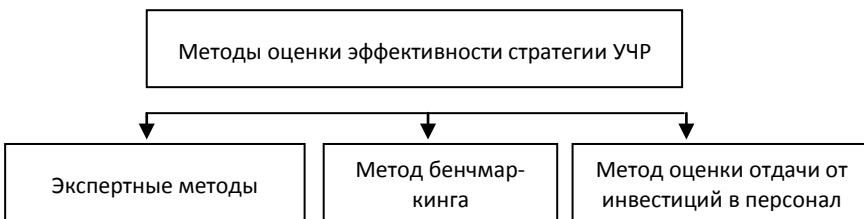


Рис. 2. Методы оценки показателей эффективности в рамках предложенной модели

Экспертная оценка применяется для обработки качественной информации, она выражается в оценке, например, показателей удовлетворенности ее внутренними стейкхолдерами, т.е. структурными подразделениями компании. Ее реализация, в большинстве случаев, сводится к анкетированию менеджеров подразделений и расчету среднего балла оценки по заранее определенной шкале. Следует от-

метить, что, несмотря на простоту этого подхода, полученная оценка предполагает существенную долю субъективизма.

Метод бенчмаркинга выражается в сравнении показателей работы кадровых служб с аналогичными данными по другим компаниям. За рубежом такая практика достаточно распространена внутри разных ассоциаций. Для ее реализации внутри объединения формируется команда из экспертов, которые получают у компаний-участников ассоциации необходимые документы и собирают мнения о службе персонала у работников оцениваемых компаний. После обработки результатов формируется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями. По мнению ряда российских специалистов[8], данная методика, несмотря на ее популярность, имеет некоторые минусы: в частности, подобная оценка может оказаться не точной, так как сравниваются предприятия с различной спецификой деятельности и, что самое важное, нельзя исключить подачу недостоверных данных сотрудниками компании.

Метод оценки отдачи от инвестиций в персонал основан на следующем комплексе показателей, характеризующих отдачу инвестиций в кадровую службу компании: уровень инвестиций в службу персонала; показатель отсутствия на рабочем месте; показатель удовлетворенности; показатель, определяющий стратегическое единство и согласие в организации.

Таблица 1

Система показателей экономической оценки эффективности стратегии УЧР предприятия

Критерии эффективности кадровой стратегии		
1	2	3
Эффективность труда	Эффективность реализации программ кадровой стратегии	Эффективность работы службы персонала
Показатель продуктивности труда на единицу рабочего времени	Показатели эффективности использования совокупного фонда рабочего времени предприятия	Показатель оценки инвестиций в службу персонала
Показатель продуктивность труда на одного работника	Показатели состояния социально-психологического климата в коллективе	Показатель объема инвестиций в службу персонала

Продолжение табл. 1

1	2	3
Показатель отдачи затрат по оплате труда	Показатели удовлетворенности работников условиями труда	Показатель отсутствия на рабочем месте
Показатель абсолютной доходности персонала	Показатели донесения целей и задач труда до работников	Показатель удовлетворенности
Показатель общей рентабельности затрат на оплату труда		Показатель, определяющий единство и согласие в организации
Показатель чистой рентабельности затрат на оплату труда		

Выводы

Таким образом, многоаспектность и многозначность понятия эффективность кадровой стратегии предприятия позволяют в качестве критериев эффективности рассматривать эффективность труда, эффективность расходов по реализации программ кадровой стратегии и эффективность работы службы персонала. Совокупность критериев следует рассматривать как систему, т.е. как комплексную характеристику, которая отражает соответствие кадровой стратегии поставленным целям, и в этом аспекте, только достижение всех критериев позволяет утверждать об эффективности кадровой стратегии. В данной работе мы обозначили основные элементы модели для оценки эффективности кадровой стратегии предприятия, для ее реализации необходимо понимание условий функционирования кадровой службы предприятия и ее взаимодействия со всеми стейкхолдерами.

Список использованных источников

1. Schuler R., Jackson S. E. "Linking competitive strategies with human resource management practices," *Acad. Manag. Exec.*, vol. 1, no. 3, pp. 207–19, 1987.
2. Wright P. M. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *J. Manage.*, vol. 18, no. 2, pp. 295–320, 1992.
3. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A., Andrade L. S., Drake B.,

- “Strategic human resource management: The evolution of the field,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 2, pp. 64–85, 2009.
4. Rogers E. W., Wright P. M. “Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 8, no. 3, pp. 311–331, Sep. 1998.
 5. Panayotopoulou L., Bourantas D., Papalexandris N. “Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 14, no. 4, pp. 680–699, 2003.
 6. Way S. A., Johnson D. E. “Theorizing about the impact of strategic human resource management,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 15, no. 1, pp. 1–19, 2005.
 7. Коноплёва Г. И., Борщенко А. С. “Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития,” *Альманах современной науки и образования*, vol. 2, no. (81), pp. 86–88, 2014.
 8. Зоря Н. В., Бугаева М. В. “Кадровая стратегия в условиях кризисной ситуации,” *Инновационная наука*, vol. 4, no. 1 (16), pp. 166–169, 2016.
 9. Савенков И. Е. “Формирование кадровой стратегии предприятия в условиях нестабильного производства,” *УЭКС*, vol. 47, p. 6, 2011.
 10. Макконелл К. Р., Брю С. Л., Флинн Ш. М. *Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебник*, 19-е изд., ed. НИЦ ИНФРА-М, 2016.
 11. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Дело, 2011.

Julia Gustova,

postgraduate student,
Ural Federal University named after the first President of Russia Bo-
ris Yeltsin
Ekaterinburg, Russia

Iliia Chernenko,

candidate of Economic Sciences,
associate professor,
Ural Federal University named after the first President
of Russia B. Yeltsin
e-mail: booojega@mail.ru
Ekaterinburg, Russia

**EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT STRATEGY WITHIN INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

Abstract:

Human Resource Management (HRM) strategy is one of the company's key performance management tools; previous studies have shown that its components have significant impact on enhancing the productivity and efficiency of human capital investment. The purpose of this paper is to revise the relationship between the HRM strategy of the enterprise and performance of its units for subsequent analysis of the effectiveness of such a strategy. The authors offer a model based on the theoretical analysis for evaluating the effectiveness of management strategies in relation to the key strategic indicators of the enterprise effectiveness. The model is based on components such as performance, strategic motivation, satisfaction and awareness metrics, as well as efficient use of working time.

Keywords:

Human resource management, human resource strategy, efficiency, evaluation.