

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

Карась Р.О., Новикова А. В., Коваленко С.А.
Донецкий национальный технический университет
кафедра прикладной математики и информатики

Аннотация:

Карась Р.О., Новикова А. В., Коваленко С.А. Анализ методов оценки эффективности HR-менеджмента. Рассмотрены методы, применяющиеся при оценке эффективности управления человеческими ресурсами предприятия. Выделены главные преимущества и недостатки данных методов. Описаны свойства, которыми должен обладать метод оценки эффективности HR-менеджмента, и сформулированы задачи последующих исследований.

Общая постановка проблемы

В сфере управления человеческими ресурсами, или HR-менеджмента, существует широко распространенное положение о том, что персонал является одним из ключевых ресурсов, влияющих на экономические результаты компании. За последние два десятилетия функция управления трудовыми ресурсами повысила свой организационный статус, поднявшись с обычного операционного уровня на стратегический уровень компании.

Тем не менее, HR-функция до сих пор сталкивается с проблемой оценки своего вклада в общий результат деятельности предприятия. И если данный вопрос решается по всему миру посредством разнообразных методов, подходов и концепций, то вторая проблема – распределение эффекта от управления персоналом между кадровой службой, линейными и функциональными руководителями предприятия, - до сих пор остается нерешенной.

В данный момент вопросом оценки эффективности управления человеческими ресурсами в США занимаются Эдвард Лоулер, Джон Бодро, Адам Левенсон, предложившие комплекс показателей для оценки эффективности HR-функции. В Испании Хосе Карррето-Гомес разработал два метода расчета эффективности HR-менеджмента: анализ полезности (UA) и многофакторный анализ полезности (MAU). В России и Украине решением данной проблемы занимаются Балабанова Л.В., Бахатаиров А.В., Беляцкий Н.П., Одегов Ю.Г. и другие. Для оценки эффективности управления персоналом используются: функционально-стоимостной анализ, метод экспертных оценок, система сбалансированных показателей, методы оценки инвестиционных проектов.

Несмотря на изобилие методов и методик оценки эффективности HR-менеджмента, ни один из них не может дать комплексную оценку, которая будет охватывать все сферы деятельности управления человеческими ресурсами предприятия.

Цель данной работы – рассмотреть наиболее распространенные методы оценки эффективности HR-функции на предприятии, выделить их основные преимущества и недостатки, описать свойства, которыми должен обладать «идеальный» метод и сформулировать задачи для последующих исследований.

Исследования

Оценка эффективности HR-функции на предприятии может производиться следующими способами:

- функционально-стоимостной анализ;
- экспертные оценки;
- бенчмаркинг;
- оценка по сбалансированной системе показателей;
- оценка инвестиционных проектов;
- комплексная оценка работы кадровой службы.

1. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Задачи данного метода – определить состояние функционирования, тенденции развития системы управления персоналом, а также выявить затраты, необходимые для осуществления функций при заданном уровне их качества. Конечная цель ФСА – нахождение резервов снижения затрат путем выбора наиболее эффективных способов управления [1].

Функционально-стоимостной анализ включает семь этапов.

На первом (подготовительном) этапе обследуется состояние производства и управления организацией, выбирается объект функционально-стоимостного анализа, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляется рабочий план и приказ о проведении ФСА. Методы данного этапа – интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирование.

Информационный этап включает сбор, систематизацию и изучение сведений, характеризующих изучаемую систему (далее, систему управления персоналом) или отдельные её подсистемы, а также данные по аналогичным системам и передовому опыту совершенствования управления.

Формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления выполняются на аналитическом этапе. Он также включает оценку значимости функций, выявление причин несоответствия качества функций и затрат на их выполнение, формулировку задач по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

Самый ответственный этап – творческий – подразумевает выдвижение идей и способов выполнения поставленных задач, формулирование вариантов их реализации. Здесь рекомендуется использовать такие методы, как творческие совещания, коллективный блокнот, контрольные вопросы, морфологический анализ.

На исследовательском этапе описывается каждый отобранный вариант, проводится их сравнительная оценка и отбирается наиболее рациональный из них.

Рекомендательный этап включает анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, принятие решения о порядке её внедрения, составление и утверждение графика внедрения рекомендаций ФСА.

На последнем этапе – этапе внедрения результатов функционально-стоимостного анализа – проводится подготовка к внедрению, разрабатывается система материального и морального внедрения проекта, осуществляется обучение и переподготовка персонала, оценивается экономическая эффективность его реализации.

Среди преимуществ ФСА можно выделить качественную реализацию управленческих функций, выявление и сокращение дублирующих или излишних функций.

Недостатки функционально-стоимостного анализа:

- излишняя детализированность процесса описания функций, сложность модели учета для адаптации к реальным условиям;
- несоответствие вносимых в модель изменение скорости организационных изменений;
- слабо развитый методологический аппарат проведения ФСА;
- недостаточность программного обеспечения и средств автоматизации процесса оценки эффективности HR-функции.

2. Метод экспертных оценок. Данный метод предполагает оценку явлений, процессов, величин, не поддающихся непосредственному измерению, на основе использования мнений специалистов. Конечный результат представляется в виде рейтинга или балльной оценки.

Метод экспертных оценок содержит большое количество различных вариантов организации экспертных процедур: метод штурма, метод Делфи, метод парных сравнений, теория игр, многокритериальная экспертиза и другие.

Помимо этого, для оценки эффективности функционирования системы управления персоналом применяют подход HR-Benchmarking (бенчмаркинг), при использовании которого показатели деятельности по управлению трудовыми ресурсами сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запрашивают в компаниях – участниках такого проекта – необходимые данные о качественных и количественных показателях. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую можно сравнить с собственными показателями HR-деятельности [2].

В Украине применение метода бенчмаркинга недостаточно распространено, что связано с нежеланием компаний предоставлять конфиденциальные данные и вследствие недоверия к организаторам таких проектов.

3. Оценка по сбалансированной системе показателей (ССП). ССП – это инструмент осуществления стратегии организации; система управления, позволяющая организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия.

При построении ССП строится стратегическая карта, состоящая из следующих уровней:

- первый уровень – проекция финансов организации (финансовые результаты);
- второй уровень – проекция клиентов (удовлетворенность клиентов, приобретение новых клиентов, доля в целевых сегментах рынка);
- третий уровень – проекция внутренних бизнес-процессов;
- четвертый (базовый) уровень – корпоративный план обучения и роста.

Примеров показателей для различных проекций могут служить:

- финансовые индикаторы – совокупные активы, доходы к совокупным активам, доходы на одного сотрудника, доходы от новых продуктов;
- индикаторы по клиентам – количество клиентов, доля рынка, средний оборот на одного клиента, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов;
- индикаторы процессов – рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства;
- индикаторы обучения и роста – текучесть кадров, время на обучение, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение одного человека, индекс удовлетворенности сотрудников.

Эти показатели едины, они вырабатываются для всей организации [3]. Для оценки эффективности управления персоналом используется часть выделенных показателей.

Данный метод эффективен как инструмент для сохранения конкурентоспособности компании, но также имеет и ряд недостатков, не позволяющих использовать его как средство оценки эффективности HR-менеджмента. В системе отсутствует комплексное рассмотрение результатов деятельности по управлению персоналом с учетом различных видов эффективности (например, слабо проработаны показатели экономической эффективности, отсутствует оценка потребностей, социальной эффективности). Оценка функций управления персоналом ведется без учета их значимости для реализации стратегии, то есть практически не разграничены стратегическая и тактическая (оперативная) эффективность.

4. Методы оценки инвестиционных проектов. При расчете возврата инвестиций в HR-функцию часто используют методику Джека Филипса, который предложил молифицировать модель оценки эффективности обучения Д.Киркпатрика, добавив пятый уровень – расчет показателя возврата инвестиций (ROI).

Стоимость программы включает затраты на проведение тренинга, на его организацию (заработная плата и бонусы сотрудника учебного центра, а также самих участников).

Средние чистые результаты (выгоды) можно рассчитать по формуле (1):

$$D_{\text{ч}} = D_{\text{общ}} - C_{\text{общ}} - \frac{A}{\text{ПСС}}, \quad (1)$$

где $D_{ч}$ - средние чистые результаты (выгоды); $D_{общ}$ - общие результаты (выгоды); $C_{общ}$ - общие затраты; A - амортизация; $ПСС$ - полезный срок службы.

Делением средних чистых результатов (выгод) на общие первоначальные инвестиции получаем ROI. Наиболее приемлемым является ROI, равный 100-700%.

Результаты ROI могут активно использоваться специалистами по управлению персоналом:

- для подготовки бюджета и обоснования затрат на развитие персонала;
- для выявления эффективных и требующих доработки программ;
- при выборе внешнего партнера по обучению (тренинговой компании или тренера).

Данные оценки результатов обучения и эффективности учебных программ помогают руководству и акционерам получить более объективную картину кадрового менеджмента в организации, способствуют:

- оценке финансовой эффективности вложений в развитие персонала;
- пониманию влияния «человеческого фактора» на бизнес-результат;
- получению удобного инструмента контроля результативности мероприятий по обучению персонала [4].

Подсчитать, за какой период сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся неизменными), можно с помощью следующей формулы (2):

$$T_{\text{окупаемость}} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \quad (2)$$

где K_1, K_2 - капитальные вложения по первому и второму вариантам; $ЗП_1, ЗП_2$ - заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Ещё один способ сопоставления вариантов инвестиций – использование формулы приведенных затрат (3). Из полученных на её основе результатов выбирается для реализации наименьший.

$$\text{Приведенная_затрата} = ЗП + E * K, \quad (3)$$

где $ЗП$ - заработная плата, социальные выплаты и платежи; E - нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости; K - величина инвестиций.

В качестве норматива E могут быть использованы самые разные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы амортизации.

Наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий (в том числе связанных с персоналом) можно рассчитать с помощью показателя чистого дисконтированного дохода – разности между двумя финансовыми потоками – инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под потоком инвестиций понимается ежегодная сумма капитальных вложений, а поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации.

Формула для расчёта при этом будет выглядеть следующим образом (4):

$$ЧДД = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+t_{cp})^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+t_{cp})^t}, \quad (4)$$

где $ЧДД$ - чистый дисконтированный доход; P_t - поступления в году t ; K_t - инвестиции в году t .

Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности, осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если она равна нулю, ставка дисконтирования E будет называться внутренней нормой доходности. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, то внутренние вложения дают тот же эффект, что вложения в банк. Если реальная ставка (с учётом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Преимуществом данной методики является возможность адекватной оценки эффективности вложений любого рода в персонал предприятия. В то же время она не

позволяет оценить эффективность решений, принимаемых руководящим составом предприятия в области управления трудовыми ресурсами (например, планирование, подбор, развитие карьеры).

Исходя из анализа рассмотренных методов оценки эффективности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что «идеальный» метод обладает следующими свойствами:

- имеет специфические критерии для оценки степени выполнения HR-функции;
- учитывает фактор структуризации и разделения управленческих и производственных задач;
- позволяет выделить вклад отдельного сотрудника (или подразделения) из общего результата работы;
- учитывает эффект иерархии и личные интересы конфликтующих сторон;
- минимизирует субъективизм при выборе экспертов или методик оценок.

Выводы

Анализ существующих методов оценки эффективности управления трудовыми ресурсами позволяет сделать следующие основные заключения:

- функционально-стоимостной анализ излишне детализирует процесс описания управленческих функций, а модель учета трудно адаптировать к реальным условиям;
- применение метода экспертных оценок нецелесообразно вследствие субъективности результатов, а бенчмаркинг невозможно использовать из-за нежелания предприятий предоставлять конфиденциальные данные;
- система сбалансированных показателей предоставляет комплексную оценку эффективности деятельности компании, но проблеме оценки эффективности HR-менеджмента отведена лишь незначительная её часть, что не позволяет адекватно оценить вклад HR функции в экономические результаты предприятия;
- методы оценки инвестиционных проектов позволяют оценить эффективность вложений любого рода в персонал предприятия, однако с помощью данной методики нельзя оценить эффективность решений, принимаемых руководящим составом предприятия в области управления трудовыми ресурсами.

Для адекватной оценки эффективности системы управления персоналом предприятия необходим такой метод, который учитывает все недостатки рассмотренных методов и методик и позволяет не только дать комплексную оценку HR-функции, но и распределить эффект от управления персоналом между ответственными лицами и подразделениями предприятия.

Литература

1. Лебеденко О.В. Функционально-стоимостной анализ при оценке менеджмента качества [Текст] / О.В. Лебеденко // Российское предпринимательство, №10. – 2010. – С. 78-82.
2. Аджиев О.В. Бенчмаркинг и экономическая эффективность финансовой стратегии [Текст] / О.В. Аджиев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики, №2. – 2011. – С. 47-51.
3. Найда И.В. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's [Текст] / И.В. Найда // Менеджер по персоналу, №7. – 2011. – С. 38-42.
4. Олейник И.С. Оценка эффективности обучения на производственном предприятии [Текст] / И.С. Олейник // Менеджер по персоналу, №4. – 2010. – С. 16-20.