

дело мастера боится

*анализ процесса управления персоналом
как инструмент организационного
развития предприятия*

У субъектов предпринимательства, желающих продвигать и расширять свой бизнес, в определенный период, в числе важнейших стратегических задач, возникает вопрос о своем организационном развитии. В этот момент на передний план выходят проблемы построения оптимальной, устойчивой и соответствующей целям организации системы управления. Ведь именно управление и представляет функцию организации, обеспечивающую сохранение ее структуры, поддержание режима деятельности, реализацию целей и программ [3].

В процессе совершенствования системы управления организацией важным этапом является диагностика текущего состояния [2, с.79]. Одной же из ключевых составляющих системы управления является подсистема управления персоналом (УП). Эффективность УП, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы, познания механизма ее функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [4, с.31]. Эффективность системы УП – это способность получения управленческого эффекта, способствующего росту конкурентоспособности организации. Примерами такого эффекта являются: увеличение производительности труда, повышение квалификации и мотивации работников, снижение уровня затрат на персонал. А эти результаты в конечном итоге приводят к улучшению качества продукции, росту прибыли. Существует множество параметров, так или иначе характеризующих деятельность по УП. И невозможно выбрать какой-либо один,

Силионов Р.О.
аспирант,
ассистент
кафедры экономики
производства,
Казанский
государственный
финансово-
экономический
институт

который мог бы всецело охарактеризовать ее результативность. Следовательно, информацию, необходимую для принятия решений по организационному развитию, может дать только комплексный и всесторонний анализ процесса управления персоналом. Поэтому среди оцениваемых факторов эффективности УП, мы предлагаем использовать, прежде всего, критерии, характеризующие сам процесс управления и выполнение отдельных его функций.

В первой группе критериев, характеризующих процесс управления персоналом в целом, мы предлагаем использовать следующие пять.

1) Архитектура процесса УП характеризует, насколько эффективно в организации построена работа с персоналом. Определяет четкость, полноту, единство процесса, взаимосвязь его функций и выполняющих их подразделений, а также качество внутренней нормативной документации, регламентирующей работу с кадрами. Оценку можно осуществлять с помощью качественных методов исследования бизнес-процессов.

2) Определенность кадровой политики и организационной культуры характеризует четкость целей, принципов, стратегии организации в сфере УП, а также их влияние на работу с кадрами на всех уровнях управления. Кроме того, анализ по данному критерию позволяет оценить единство и взаимосвязь элементов организационной культуры: ценностей, норм, традиций, стереотипов, имиджа организации среди ее сотрудников. Для такого анализа можно использовать методы, аналогичные оценке предыдущего критерия.

3) Организованность процесса УП характеризует четкость распре-

именно управление

представляет функцию

организации, обеспечивающую

сохранение ее структуры,

поддержание режима

деятельности, реализацию

целей и программ

**в процессе совершенствования
системы управления
организацией важным этапом
является диагностика
текущего состояния**

ления функциональных обязанностей и нагрузки по субъектам управления: сотрудникам кадровой службы и руководителям подразделений на местах. Методами анализа здесь могут выступать: экспертные, социологические, графические. Кроме того, имеется

возможность анализа на основе следующих коэффициентов:

– *коэффициент организованности управления* – отношение числа установленных должностей для субъектов управления персоналом (сотрудников, выполняющих функции управления персоналом) к численности таких сотрудников;

– *коэффициент нагрузки кадровой службы* – отношение общей численности персонала к численности сотрудников кадровой службы;

– *коэффициент управления* – отношение общей численности персонала к численности аппарата управления и т.п.

4) Стабильность УП определяет, насколько устойчивым является процесс управления персоналом. Анализ здесь предлагается вести на основе динамики основных кадровых показателей: численности и структуры персонала, коэффициентов приема, выбытия, стабильности, нарушений.

5) Уровень кадрового потенциала – пожалуй, важнейший результирующий критерий управления персоналом, т.к. формирование и поддержание необходимого уровня кадрового потенциала является основополагающей целью процесса УП.

При оценке кадрового потенциала можно использовать два подхода. Первый предполагает первоначальную оценку персонала по отдельным работникам или группам работников и дальнейшую интеграцию результатов. Второй подход предполагает анализ персонала организации как единого целого и позволяет сразу делать выводы о состоянии

совокупного кадрового потенциала. Оценка здесь ведется на основе анализа структуры персонала по возрасту, стажу работы, образованию, уровню квалификации и т.п. Физическое здоровье, которое также входит в понятие трудового потенциала [1, с.28], мы предлагаем анализировать с помощью коэффициента, представляющего собой отношение общего количества больничных человеко-дней за период на среднесписочную численность персонала.

Ко второй группе критериев результативности УП мы относим те, что характеризуют выполнение отдельных функций процесса. Здесь мы предлагаем проводить анализ по шести направлениям: подбор, адаптация, аттестация, мотивация, развитие и высвобождение персонала.

Результативность подбора персонала можно оценить на основании анализа укомплектованности кадрами подразделений, скорости подбора сотрудников, количеству привлеченных кандидатов на 1 вакансию.

Результативность адаптации анализируется по числу используемых процедур адаптации, проценту принятых работников, закрепившихся в должности более чем на 1 год.

Анализ подсистемы аттестации мы предлагаем проводить на основе данных по частоте проведения аттестаций, среднему количеству персонала, проходящего аттестацию, соотношению результатов аттестаций.

Анализ мотивации, по нашему мнению, следует проводить на основе индекса удовлетворенности персонала [5]. Здесь оценивается удовлетворенность сотрудников по различным аспектам: уровню заработной платы, возможностям карьерного роста, системе нематериальных поощрений, качеству, количеству,

**информацию, необходимую
для принятия решений по
организационному развитию,
может дать только
комплексный и всесторонний
анализ процесса управления
персоналом**

условиям и содержанию труда. Индекс удовлетворенности рассчитывался на основании результатов анкетирования сотрудников.

Анализ подсистемы развития персонала предлагаем проводить по численности обучаемых работников, числу случаев присвоения очередного разряда или категории, периодам обучения, частоте обучения.

И, наконец, исследование подсистемы высвобождения персонала связано, прежде всего, с анализом текучести кадров по коэффициенту выбытия и проценту увольняемых по инициативе работодателя.

Таким образом, всесторонний системный анализ процесса управления персоналом мы предлагаем осуществлять по 11 критериям, из которых 5 характеризуют процесс в целом и 6 – выполнение основных его функций.

Данный метод анализа управления персоналом был апробирован на трех предприятиях машиностроительной отрасли Республики Татарстан в 2006 г. Результаты проведенного в ходе практической апробации исследования в полном объеме были приняты руководством анализируемых организаций. На основании этих результатов была разработана стратегия УП, уточнена кадровая политика, введены в действие 5 новых внутренних нормативных документов, скорректированы 32 документа, составлены расширенные планы организационных мероприятий по работе с кадрами на 2007 г. Точный эффект от произведенных мероприятий пока не установлен, т.к. после окончания апробации прошло менее

года. Предварительным эффектом по итогам первого полугодия 2007 г. является снижение текучести кадров в среднем на 15% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Практическую же значимость проведенной апробации представляет доказательство

**формирование и поддержание
необходимого уровня кадрового
потенциала является
основополагающей целью
процесса управления
персоналом**

возможности с помощью предлагаемого способа анализа получить четкое и полное представление о состоянии действующего процесса управления персоналом предприятия, выявить его недостатки и сформулировать конкретные рекомендации по его совершенствованию.

Литература

1. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием.- М.: ФИНПРЕСС, 2000. – 384 с.
2. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
3. Управление организацией. Энциклопедический словарь. Под ред. Поршнева А.Г. М.: ИНФРА-М, 2001. – 822 с.
4. Овчинникова Т.И. Место службы управления персоналом в структуре организации. // Кадры предприятия. – 2003. – №11.
5. Терещенко К. Между желаемым и действительным – индекс удовлетворенности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 5.

pn

R.O. Simionov,

Postgraduate Student, Assistant Lecturer at Production Economics Department of Kazan State Financial and Economic Institute

Analysis of HR management process as a tool of corporate organizational development

T*he science and practice of management often face problems when trouble-shooting the HR management subsystem. This paper is a short review of the HR management methodology based on comprehensive study of the process involved. The paper targets the line managers and staff of HR departments, management consultants, teachers, students, managers and all those who are interested in methods to rate HR performance and to analyse management systems.*