

# экспресс-оценка системы управления персоналом

*обоснование и выбор критериев  
эффективности системы управления  
персоналом предприятия*

## Аннотация

*Статья посвящена обоснованию и выбору критериев оценки эффективности функционирования системы управления персоналом предприятия.*

**Ключевые слова:** методика оценки, экспресс-оценка, эффективность функционирования, распределение и использование, человеческие ресурсы, критерии оценки, управление персоналом

**В** процессе развития системы управления персоналом организации формируется интеллектуальный капитал предприятия, обеспечивающий ему конкурентные преимущества. Эффективность функционирования системы управления персоналом – результат, который обусловлен успешностью реализации механизма воспроизводства трудового потенциала предприятия. Поэтому необходимо разработать соответствующую методическую базу по оценке эффективности функционирования системы управления персоналом. Обследуемым предприятиям автор предложил следующую структуру управления персоналом (см. рис. на с. 44).

Для понимания физического смысла показателей, оценивающих эффективность функционирования системы управления персоналом, рассмотрим подробнее основные функции каждой подсистемы, выполнение которых направлено на достижение поставленной цели – повышения качества рабочей силы предприятия.

**Шабурова А.В.**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры  
экономики  
землеустройства  
и недвижимости  
Сибирской  
государственной  
геодезической академии,  
г.Новосибирск  
valentina14\_08@mail.ru



Рис. Структурная модель системы управления качеством человеческого ресурса (КЧР) предприятия

### **Система управления персоналом организации**

В состав функциональных обязанностей подсистемы управления разработкой внутрифирменных стандартов входят:

- разработка профилей профессиональных компетентностей;
- участие в экспертизе и адаптации модульных программ практического тренинга;
- обоснование уровней оплаты труда (грейдов).

Подсистема управления планированием и маркетингом состояния персонала отвечает за обоснование потребного количества работников, за отбор, наем, прием, высвобождение персонала, за его адаптацию к организационной культуре предприятия.

Подсистема управления мотивацией персонала обеспечивает связи между результативностью и оплатой труда, обосновывает возможность личного развития работников, формирует чувство причастности работника к общим целям организации.

**эффективность  
функционирования  
системы управления  
персоналом –  
результат,  
который обусловлен  
успешностью  
реализации  
механизма  
воспроизводства  
трудового  
потенциала  
предприятия**

Подсистема управления развитием персонала отвечает:

- за профессиональное образование работников;
- формирование кадрового резерва;
- карьерный рост;
- формирование корпоративной культуры и имиджа;
- развитие инновационного потенциала сотрудников.

Подсистема управления организацией труда обеспечивает реализацию гуманизации труда, повышение производительности труда за счет правильной расстановки работников.

Подсистема управления организационно-методической базой реализует функции координации действий всех специалистов, задействованных в процессе управления КЧР за счет формализации и регламентации процедур, описания и представления их в виде документов.

Подсистема оценки качества человеческого ресурса выполняет функции по формированию системы методов и способов сбора информации для проведения мониторинга состояния человеческого ресурса и оценки его качества.

### **Методика экспресс-оценки**

Для оценки эффективности процессов формирования, распределения и использования трудового потенциала предприятия, а также самой системы управления персоналом автор предлагает методику экспресс-оценки, реализация которой позволит:

- улучшить информационно-аналитическое обеспечение процессов воспроизводства трудового потенциала;
- повысить обоснованность и качество принимаемых управленческих решений;
- использовать показатели в качестве ориентиров при разработке кадровой стратегии предприятия.

Расчёт показателей качества выполняемых функций управления подсистемами осуществляется по формулам, представленным в табл. 1 (см. на с. 46-50).

**подсистема  
управления  
мотивацией  
персонала  
обеспечивает  
связи между  
результативностью  
и оплатой труда,  
обосновывает  
возможность личного  
развития работников**

## Показатели эффективности системы управления персоналом

| Наименование показателя   | Расчётная формула                                | Пояснение  |
|---|--|--|
| <i>Подсистема управления разработкой внутрифирменных стандартов профессий</i> |  |  |
| Индекс разработанности профилей профессий                                     | $I_p = K_p / K$                                  | $K_p$ – количество разработанных профилей профессий;<br>$K$ – общее число профессий предприятия;<br>$I_p \rightarrow 1$  |
| <i>Подсистема управления планированием и маркетингом состояния персонала</i>  |  |  |
| Индекс стажа специалистов   | $I_s = S_s / Q_s$                                | $S_s$ – общий стаж всех специалистов;<br>$Q_s$ – количество специалистов;<br>$I_s \uparrow$  |
| Индекс динамики адаптации сотрудников   | $I_{ad} = (T_{adt} - 1 - T_{adt-1}) / T_{adt-1}$ | $T_{adt}$ – время адаптации сотрудников в базовом периоде;<br>$T_{adt-1}$ – время адаптации сотрудников в предыдущем периоде;<br>$I_{ad} \uparrow$   |
| Индекс ротации молодых специалистов   | $I_R = Q_m / Q_o$                                | $Q_m$ – численность работников в возрасте до 30 лет, сменивших рабочее место внутри организации (без изменения должности);<br>$Q_o$ – среднесписочная численность сотрудников;<br>$I_R \uparrow$ |

*Подсистема управления мотивацией персонала*

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| Индекс мотивации сотрудников                    | $I_m = Q_m / Q$         | $Q_m$ – количество сотрудников удовлетворенных заработной платой;<br>$Q$ – общее число сотрудников;<br>$I_m \rightarrow 1$                  |
| Индекс уровня заработной платы                  | $I_{zn} = Z_{pn} / Z_p$ | $Z_{pn}$ – среднемесячная заработная плата по предприятию;<br>$Z_p$ – среднемесячная заработная плата по региону;<br>$I_{zn} \rightarrow 1$ |
| Индекс мотивированности сотрудников на обучение | $I_o = Q_o / Q$         | $Q_o$ – число сотрудников желающих пройти обучение и переобучение;<br>$Q$ – общее число сотрудников;<br>$I_o \rightarrow 1$                 |

*Подсистема управления развитием персонала*

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| Индекс развития персонала                             | $I_d = Q_{tr} / Q$         | $Q_{tr}$ – число сотрудников прошедших обучение;<br>$Q$ – общее число сотрудников;<br>$I_d \rightarrow 1$  |
| Индекс развития инновационного потенциала сотрудников | $I_{id} = IT_f / IT_{sum}$ | $IT_f$ – инновационные технологии используемые сотрудниками предприятия;<br>$IT_{sum}$ – все технологии, используемые предприятием;<br>$I_{id} \uparrow$ |

Таблица 1 (Продолжение)

| Наименование показателя                                    | Расчётная формула                                   | Пояснение  |
|--|---|--|
| <i>Подсистема управления организацией труда персонала</i>  |   |  |
| Индекс рентабельности затрат на развитие сотрудников       | $I_{rent} = P / C_t$                                | $P$ – прибыль предприятия;<br>$C_t$ – затраты на развитие сотрудников;<br>$I_{rent} \uparrow$  |
| Индекс восприимчивости предприятия к инициативе работников | $I_{vos} = K_v / K_r$                               | $K_v$ – количество внедрённых рационализаторских идей и предложений;<br>$K_r$ – количество рационализаторских идей и предложений, поступивших от сотрудников;<br>$I_{vos} \rightarrow 1$ |
| Индекс потерь рабочего времени                             | $I_v = (Q_{rd} \times Q_r - P) / Q_{rd} \times Q_r$ | $Q_{rd}$ – количество рабочих дней в году;<br>$Q_r$ – общее число сотрудников;<br>$P$ – потери рабочего времени из-за неправильной организации труда;<br>$I_v \rightarrow 1$             |
| Индекс несоответствия условий труда                        | $I_q = Q_{san} / Q_o$                               | $Q_{san}$ – численность работников, занятых в условиях труда, не отвечающих санитарно-гигиеническим требованиям;<br>$Q_o$ – среднесписочная численность работников;<br>$I_q \downarrow$  |

|  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| Индекс частоты травматизма                                     | $I_{cht} = Q_t \times 1000 / Q_o$ | $Q_t$ – число случаев травматизма (на 1000 работающих);<br>$Q_o$ – среднесписочная численность работников;<br>$I_{cht} \downarrow$                         |
| Индекс частоты профессиональных заболеваний                    | $I_z = Q_z \times 1000 / Q_o$     | $Q_z$ – число заболевших профзаболеваниями за определенный период;<br>$Q_o$ – среднесписочная численность работников за тот же период;<br>$I_z \downarrow$ |
| Индекс автоматизации   | $I_a = Q_a / Q_o$                 | $Q_a$ – численность работников на автоматизированных рабочих местах;<br>$Q_o$ – среднесписочная численность сотрудников;<br>$I_a \uparrow$                 |
| <i>Подсистема управления организационно-методической базой</i> |                                   |  |
| Индекс обеспеченности документацией                            | $I_{pd} = Q_{nd} / Q_{vd}$        | $Q_{nd}$ – количество видов внутренних документов нормативного характера;<br>$Q_{vd}$ – общее количество видов внутренних документов;<br>$I_{pd} \uparrow$ |

## Показатели эффективности системы управления персоналом

| Наименование показателя  | Расчётная формула  | Пояснение   |
|--|--|---|
| <i>Показатель выходных результатов</i>                         |  |   |
| Индекс обеспеченности внутренней документацией                 | $I_{id} = Q_{di} / Q_{dol}$  | $Q_{di}$ – количество должностных инструкций, разработанных кадровой службой;<br>$Q_{dol}$ – количество должностей в штатном расписании;<br>$I_{id} \rightarrow 1$  |
| <i>Подсистема оценки качества человеческого ресурса</i>        |  |   |
| Индекс развитости компонентов трудового потенциала сотрудников | $I_{tr} = \frac{\sum K_{\phi i} \times W_i}{\sum K_{\phi i} \times W_i}$ | $K_{\phi i}$ – фактическое значение $i$ -го компонента трудового потенциала;<br>$K_{\phi i}$ – эталонное значение $i$ -го компонента трудового потенциала;<br>$W_i$ – значимость $i$ -го компонента трудового потенциала для данного предприятия или его подразделения;<br>$I_{tr} \rightarrow 1$ |
| Индекс фактической рентабельности ЧР                           | $I_{rent \text{ ЧР}} = P_i \text{ ЧР} / C_i \text{ ЧР}$                  | $P_i \text{ ЧР}$ – прибыль от использования ЧР;<br>$C_i \text{ ЧР}$ – затраты на ЧР, используемые в производственном процессе;<br>$I_{rent \text{ ЧР}} \uparrow$  |

## **Эффективность системы управления персоналом**

Сопоставив расчётные показатели динамики на текущую дату с базовыми и эталонными значениями, выявляем отклонения. Если они негативны, то разрабатываем систему мер по их корректировке. Поскольку показатели эффективности системы управления персоналом структурированы по подсистемам, процесс выявления проблемных областей и разработка рекомендаций по их устранению значительно упрощается.

Предложенная методика оценки позволит повысить эффективность процесса управления персоналом предприятия.

Результаты оценки эффективности функционирования системы управления персоналом по обследуемым предприятиям представлены в *табл. 2* (см. на с. 52-53).

*Табл. 2* даёт представление о состоянии подсистем системы управления персоналом на обследуемых предприятиях. Многие показатели, характеризующие их функционирование, далеки от нормативных значений, что говорит о неразвитости отдельных подсистем. Так, показатели в подсистеме управления разработкой внутрифирменных стандартов лежат в пределах от 0,2 до 0,4, а должны стремиться к 1, что говорит лишь о частичной разработанности внутрифирменных стандартов профессий на предприятии.

В подсистеме управления планированием и маркетингом персонала индексы адаптации сотрудников и ротации молодых специалистов невысоки, что свидетельствует о сбое в механизме воспроизводства человеческого ресурса.

В подсистеме управления развитием индекс развития персонала для обследуемых предприятий равен 0,5, однако все остальные показатели далеки от нормы.

Индекс развитости трудового потенциала сотрудников должен стремиться к 1, а у предприятий «МКРС» – 0,55, «ПЯУАТ» – 0,47, «ПАТ-3» – 0,43.

Для устранения сбоев в работе системы управления персоналом руководителям обследуемых предприятий необходимо активизировать разработку внутрифирменных стандартов профессий.

**...развитие  
работников  
необходимо  
производить  
в соответствии  
с разработанными  
стандартами  
профессий  
под потребности  
бизнеса**

## Пример расчёта показателей эффективности системы управления персоналом

| Наименование показателя   | Обозначение | Значение индекса на 2008 г. |                    |                    |
|---|-------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|
|   |             | МКРС <sup>1*</sup>          | ПЯУАГ <sup>*</sup> | ПАГ-3 <sup>*</sup> |
| <i>Подсистема управления разработкой внутрифирменных стандартов профессий</i> |             |                             |                    |                    |
| Индекс работоспособности профилей профес-<br>сий                              | $I_p$       | 0,4                         | 0,2                | 0,2                |
| <i>Подсистема управления планированием и маркетингом состояния персонала</i>  |             |                             |                    |                    |
| Индекс стажа специалистов   | $I_s$       | 28,57                       | 29,3               | 27,4               |
| Индекс динамики адаптации сотрудников   | $I_{ad}$    | 0,33                        | 0,25               | 0,2                |
| Индекс ротации молодых специалистов   | $I_R$       | 0,35                        | 0,4                | 0,33               |
| <i>Подсистема управления мотивацией персонала</i>                             |             |                             |                    |                    |
| Индекс мотивации сотрудников  | $I_T$       | 0,5                         | 0,42               | 0,38               |
| Индекс уровня заработной платы  | $I_{зп}$    | 0,8                         | 0,8                | 0,8                |
| Индекс мотивированности сотрудников на<br>обучение                            | $I_o$       | 0,65                        | 0,63               | 0,65               |
| <i>Подсистема управления развитием персонала</i>                              |             |                             |                    |                    |
| Индекс развития персонала   | $I_d$       | 0,5                         | 0,5                | 0,5                |
| Индекс развития инновационного потенциа-<br>ла сотрудников                    | $I_{id}$    | 0,28                        | 0,18               | 0,16               |
| Индекс рентабельности затрат на развитие<br>сотрудников                       | $I_{rent}$  | 17,67                       | 14,5               | 13,9               |

|  |                |      |      |      |
|--|----------------|------|------|------|
| Индекс восприимчивости предприятия к инициативе работников     | $I_{vos}$      | 0,45 | 0,33 | 0,29 |
| <i>Подсистема управления организацией труда персонала</i>      |                |      |      |      |
| Индекс потерь рабочего времени                                 | $I_v$          | 1    | 1    | 1    |
| Индекс несоответствия условий труда                            | $I_q$          | 0,03 | 0,04 | 0,04 |
| Индекс частоты травматизма                                     | $I_{cht}$      | 0    | 0    | 0    |
| Индекс частоты профессиональных заболеваний                    | $I_z$          | 0,03 | 0,03 | 0,03 |
| Индекс автоматизации   | $I_a$          | 0,6  | 0,55 | 0,56 |
| <i>Подсистема управления организационно-методической базой</i> |                |      |      |      |
| Индекс обеспеченности документацией                            | $I_{pd}$       | 0,22 | 0,25 | 0,20 |
| Индекс обеспеченности внутренней документацией                 | $I_{id}$       | 0,88 | 0,78 | 0,75 |
| <i>Подсистема оценки качества человеческого ресурса</i>        |                |      |      |      |
| Индекс развитости компонентов трудового потенциала сотрудников | $I_{tr}$       | 0,55 | 0,47 | 0,43 |
| Индекс фактической рентабельности ЧР                           | $I_{rent\ ЧР}$ | 0,19 | 0,18 | 0,18 |

\* Аббревиатуры названий предприятий, осуществляющих сервисное обслуживание нефтедобычи и участвующих в обследовании. По соглашению с руководителями предприятий их полное название не указывается.

Для компании, в состав которой входят обследуемые предприятия, – это стратегическая задача; развитие работников необходимо производить в соответствии с разработанными стандартами профессий под потребности бизнеса.

### ***Литература***

1. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современные предприятия: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. В 2 т. – М.: Внешторгиздат, 1993.
2. Шабурова А.В. Воспроизводство трудового потенциала работников в системе повышения квалификации: Монография. – Новосибирск: СГГА, 2007. – 179 с.

**pn**

***Shaburova A.V.***

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Economics,  
Land Survey and Real Estate, Siberian State Geodesic Academy,  
Novosibirsk*

### **Proving and Selecting Effectiveness Criteria of the Enterprise's Personnel Management System**

**Abstract**

**T**he article is devoted to proving and selecting criteria for assessing effectiveness of the enterprise's personnel management system.

**Keywords:** assessment methods, rapid assessment, performance, distribution and use, human resources, assessment criteria, human resource management