

Тема 1.5 Методы управления человеческими ресурсами

Эффективность системы управления человеческими ресурсами зависит от результатов деятельности как службы управления персоналом, так и руководства организации в целом. Основными критериями, оценивающими эффективность системы управления человеческими ресурсами, являются:

- оценка соответствия уровня организации работы по управлению человеческими ресурсами локальным нормативным актом;
- оценка социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации;
- оценка экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.

При оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами важно проанализировать результаты работы кадровой службы. Аудит работы службы управления человеческими ресурсами – это оценка реализации стратегических и тактических целей кадровой политики, качества разработки корпоративных стандартов и их соблюдения, вклада кадровой службы в повышение социальной и экономической эффективности деятельности организации. Российской особенностью организации деятельности служб управления человеческими ресурсами является перестройка их работы в соответствии со стратегическими планами предприятий. Для оценки эффективности службы управления персоналом определяется ее вклад в результаты деятельности предприятия и соблюдение нормативно-правовых и локальных нормативных актов службой. Аудит позволяет определить социальную и экономическую эффективность системы управления человеческими ресурсами, наметить пути ее совершенствования.

Аудит человеческих ресурсов – это исследование и оценка состояния человеческих ресурсов на предприятии,

которая начинается с определения задач аудиторской проверки. В процессе аудита сравниваются фактическое состояние управления человеческими ресурсами и поставленные стратегические цели. Обычно изучаются документы кадрового управления, относящиеся к вопросам управления человеческими ресурсами, которые обычно включают трудовые договоры или коллективные контракты, положения о премировании или стимулировании, должностные инструкции и т. п. Также рассматриваются:

- происшествия, случившиеся на предприятии;
- особенности отбора персонала для трудоустройства;
- возможности служебного роста сотрудников предприятия;
- результаты собеседований с кандидатами;
- текучесть кадров на предприятии;
- количество должностных переводов;
- система оплаты труда;
- график работы;
- результаты аттестации рабочих мест;
- охрана труда и профессиональные заболевания;
- открытые вакансии;
- причины увольнений;
- квалификационные требования;
- система стимулирования работников предприятия;
- программы обучения и повышения квалификации;
- результаты опроса для выявления морально-психологического климата в организации.

В процессе аудита необходимо проведение глубоких интервью с сотрудниками предприятия для получения наиболее полной информации о состоянии управления человеческими ресурсами на предприятии. Для проведения интервью привлекаются сторонние консультанты для избегания конфликтных ситуаций и повышения объективности выводов. По окончании аудиторской проверки готовится отчет, в котором отражаются применяемые методики, описывается текущая ситуация и даются рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами. Важно помнить, что при аудите человеческих ресурсов необ-

ходимо соблюдать правила защиты персональных данных. При составлении отчета некоторые работодатели не готовы знакомить сотрудников с результатами обследования, а другие, наоборот, предоставляют возможность сотрудникам прокомментировать результаты проведенного аудита. Наиболее часто выявляемой проблемой является недоступность полной информации о нестандартных ситуациях (степень тяжести несчастных случаев, нарушения трудовой дисциплины и т. п.). Во многом эта проблема может быть снята наличием информационной системы, включающей достоверную информацию о человеческих ресурсах. Такие системы обычно преследуют следующие цели:

- повышение эффективности работы с документацией, сокращение ручной работы и количества необходимых для заполнения бланков;
- повышение оперативности предоставления информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- повышение эффективности стратегического планирования и прогнозирования потребности в человеческих ресурсах.

Помимо этого, информационные системы автоматизируют процесс начисления заработной платы и дополнительного стимулирования деятельности сотрудников, предоставление налоговых вычетов, начисление страховых взносов, интегрируют расчеты с бухгалтерской программой. Данные системы содержат базу данных о сотрудниках предприятия, учетную информацию, имеют возможность формировать необходимые отчетные формы. При наличии информационной системы управления человеческими ресурсами вопросы доступа к информации приобретают большое значение:

- менеджер по персоналу может получить доступ к современной базе данных для составления бюджета компенсации и оплат;
- работник, занимающийся распределением льгот, может войти в базу данных для получения соответствующих сведений о льготах;
- координатор вопросов заработной платы может пользоваться этой базой данных для составления чеков на оплату служащих.

Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить постоянный мониторинг, который можно использовать для:

- наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом;
- определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем;
- прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом;
- прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение мониторинга критически важно для объективного принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами на основании точной информации, в том числе для выявления проблемных мест. При проведении мониторинга могут использоваться различные методы, например, эксперименты, опросы, собеседования, наблюдения. Эти методы делятся на первичные (когда данные собираются для решения определенных проблем) и вторичные (когда используются уже имеющиеся данные). Для планирования первичных исследований необходимо сформулировать проблему, имеющую прикладное значение для предприятия (выявление причины повышения текучести кадров, внедрение нового графика работы и т. п.). Вторичные исследования проводятся в целях сопоставления показателей исследуемого предприятия и других предприятий.

Выбор метода исследования зависит от цели проводимого исследования. Анкеты для сбора мнения работников могут применяться в целях диагностики конкретных проблемных сфер определения потребности работников или отдаваемого ими предпочтения, а также раскрытия сфер, в которых деятельность по управлению персоналом воспринимается служащими хорошо или где она рассматривается негативно. Опросы мнений, концентрирующиеся на чувствах работников, выступают в качестве резонатора для работников и позволяют им откровенно высказывать свое мнение в отношении работы своих непосредственных руководителей,

сослуживцев, а также политики и практики, применяемых в организации, могут стать отправной точкой для повышения производительности. Исследовательское собеседование представляет собой альтернативу опросу и может концентрироваться на различных проблемах, например, при увольнении сотрудников. Полученная при подобных собеседованиях информация может быть применена для определения и устранения выявленных проблем. Следует отметить, что наиболее продуктивными такие собеседования могут быть через некоторое время после увольнения сотрудников.

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются следующие методы измерения эффективности управления персоналом:

1. Экспертная оценка (опрос руководителей подразделений для исследования их мнения по поводу управления человеческими ресурсами).

2. Метод бенчмаркинга (сравнение показателей деятельности предприятия и данных других компаний, занимающихся аналогичными видами деятельности).

3. Метод подсчета отдачи инвестиций:

$$\text{ОТИ} = (\text{Д} - \text{ЗРС})/\text{ЗРС}, \quad (1)$$

где ОТИ – отдача инвестиций;

Д – доход;

ЗРС – затраты на рабочую силу.

4. Метод Д. Филлипса, включающий в себя определение:

$$\text{ОИ} = \text{РСП}/\text{ОР}, \quad (2)$$

где ОИ – оценка инвестиций;

РСП – расходы службы управления персоналом;

ОР – операционные расходы.

$$\text{ПО} = \text{П} + \text{КСУ}, \quad (3)$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

П – количество прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

5. Метод Д. Ульриха, включающий в себя: расчет производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы; продолжительность бизнес-процессов; величину расходов на проведение специальных программ и инициатив и их результаты; изменение продолжительности бизнес-процессов до нововведений и после.

Определение выбранных показателей оценки эффективности управления человеческими ресурсами необходимо проводить на постоянной основе, сравнивая их величину в разные периоды времени, что позволит изменить политику управления человеческими ресурсами в оперативном режиме.