

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье представлена модель развития системы управления персоналом, отражающая последовательность процесса поэтапного становления и развития этой системы на предприятии. Впервые предложенная модель позволяет осуществлять эффективное развитие системы управления персоналом на основе объективной оценки состояния HR-системы и с учетом специфики субъекта хозяйствования, а также содействует разработке организационно-методического и планово-учетного обеспечения, способствующего объективному формированию и эффективному развитию этой системы.

The article presents a development model for the personnel management system; the model reflects the sequence of the process of stage-by-stage formation and development of this system at the enterprise. For the first time, the proposed model allows to develop personnel management system effectively on the basis of an objective assessment of the state of the HR-system and taking into account the entity specificity, as well as furthers the development of organisational-methodical and plan-accounting security, contributing to the objective formation and effective development of this system.

Введение

Для большинства предприятий в Беларуси необходимо осуществить переход от учетного подхода в управлении персоналом к управлению личностью, позволяющему более эффективно обеспечивать достижение целей и лучших результатов деятельности организации. Развитие системы управления персоналом в этом направлении должно опираться на кадровую службу, представляющую собой координационный центр по работе с персоналом.

В целях реализации перехода к концепции управления человеком в организации необходимо осуществить следующее:

- разработать философию управления персоналом на мотивационной основе, способствующую развитию у работников понимания их личной важности и значимости в организации в соответствии с ее целями;
- уточнить функции, задачи и организационную структуру службы управления персоналом;
- изменить профессионально-квалификационный уровень сотрудников кадровых служб в соответствии с новыми функциями и задачами;
- усовершенствовать действующую регламентацию, существующие положения и инструкции.

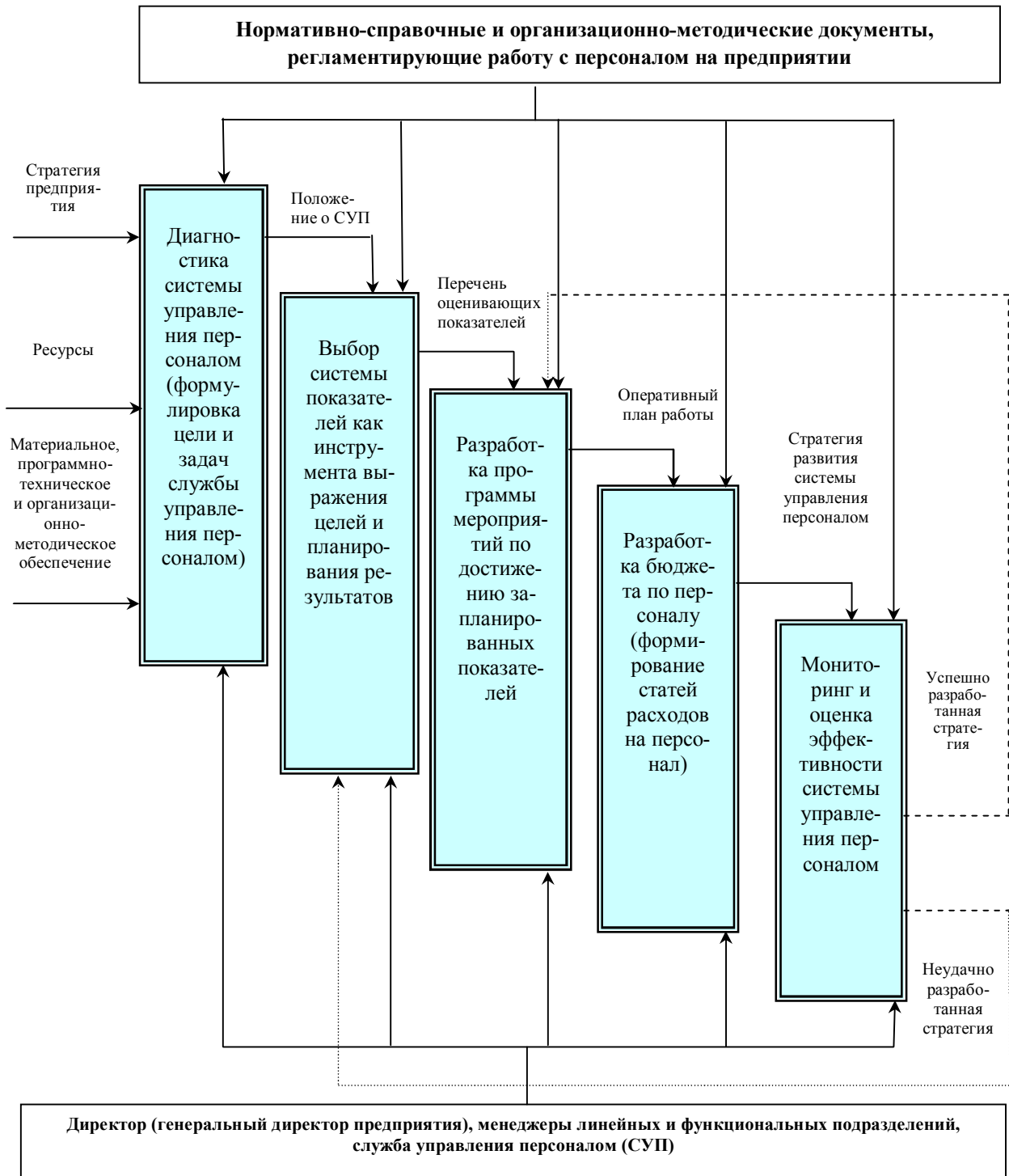
Так как управление персоналом всегда опирается на предыдущий HR-опыт, весьма существенным в рамках развития системы управления персоналом является использование возможностей действующей системы управления персоналом на предприятии, т. е. выделение и совершенствование основных функциональных кластеров (подсистем) по работе с персоналом всей организации в целом, таких как кадровый учет и делопроизводство, наем персонала, организация труда и мотивация персонала, развитие персонала, оценка персонала.

Механизм развития системы управления персоналом можно представить в виде модели, отраженной на нижеприведенном рисунке.

Рассмотрим основные этапы модели развития системы управления персоналом.

Этап 1. Диагностика действующей системы управления персоналом включает оценку состояния кадровой службы и персонала предприятия.

Этап 2. Выбор системы показателей как инструмента формулирования целей и планирования результатов. Для формулирования целей и планирования результатов необходимо множество показателей, которые позволяют измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты. Предлагаемая система показателей для проведения мониторинга системы управления персоналом представляется результативной, поскольку все приведенные показатели конкретны, измеримы, реально достижимы, ограничены во времени. В разработанной системе все показатели разбиты по подсистемам управления персоналом на основе анализа целого ряда методик оценки различных аспектов организации труда и управления интеллектуальными активами [1; 2]. Приведенные показатели сгруппированы по подсистемам (как было отмечено выше), что позволяет координировать работу основных подсистем управления персоналом.



Модель развития системы управления персоналом

Показатели подсистемы кадрового учета и делопроизводства позволяют отслеживать обеспеченность предприятия необходимой кадровой документацией, а также контролировать время на работы по делопроизводству. Примерный перечень соответствующих показателей представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели, характеризующие подсистему кадрового учета и делопроизводства

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Индекс информатизации документооборота (I_{id})	$I_{id} = \frac{Q_{ED}}{\sum D}$	Q_{ED} – количество документов в электронном виде; $\sum D$ – общее количество документов

Окончание таблицы 1

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Индекс времени обработки документа (I_{td})	$I_{td} = \frac{T_t}{T_{t-1}}$	T_t – время обработки документа в базовом периоде; T_{t-1} – время обработки документов в предыдущем периоде
Индекс обеспеченности вычислительной техникой (I_{pcom})	$I_{pcom} = \frac{Q_{com}}{Q_p}$	Q_{com} – количество персональных компьютеров; Q_p – количество сотрудников
Примечание – Таблица разработана автором на основе [1; 2].		

Показатели подсистемы найма персонала позволяют анализировать качество подбора персонала. Перечень соответствующих показателей представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели, характеризующие подсистему найма персонала

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Оценка качества подбора персонала $O_{НП}$	$O_{НП} = \frac{K_H}{K_{П}} \cdot 100\%$	K_H – количество принятых работников, у которых компетентность по всем параметрам соответствует требуемой; $K_{П}$ – количество работников, принятых за отчетный период
Коэффициент укомплектованности кадров K_y	$K_y = \frac{M}{P}$	M – необходимое число рабочих мест; P – среднесписочная численность работников за тот же период
Стоимость найма C_H	$C_H = \frac{Px_n}{Pr}$	Px_n – расходы по найму; Pr – количество принятых работников
Примечание – Таблица разработана автором на основе [1; 2].		

Показатели подсистемы организации труда и мотивации персонала позволяют оценивать заинтересованность персонала в своей работе. Перечень соответствующих показателей представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели, характеризующие подсистему организации труда и мотивацию персонала

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Индекс потерь рабочего времени (I_{pwt})	$I_{pwt} = \frac{(Q_{rd} \cdot Q_p - P_{ot})}{Q_{rd} \cdot Q_p}$	Q_{rd} – количество рабочих дней в году; Q_p – количество сотрудников; P_{ot} – потери рабочего времени из-за неявок
Коэффициент текучести K_T	$K_T = \frac{P'_{yB}}{P} \cdot 100\%$	P'_{yB} – численность работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных по внеплановым причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины); P – среднесписочная численность работников за тот же период
Выработка W	$W = \frac{q}{t}$	q – объем результатов труда; t – затраты труда (времени) на его создание
Примечание – Таблица разработана автором на основе [1; 2].		

Показатели подсистемы развития персонала позволяют оценивать эффективность и качество проводимого обучения, а также уровень кадрового потенциала. Перечень соответствующих показателей представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели, характеризующие подсистему развития персонала

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Эффективность обучения O_{PII}	$O_{PII} = \frac{P_{\Sigma}}{P_0} \cdot 100\%$	P_{Σ} – количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения (например, количество тех работников, которые повысили качество выпускаемой продукции, привнесли новые идеи в управление предприятием, разработали рационализаторские предложения и др.); P_0 – количество работников, прошедших обучение за отчетный период
Индекс рационализаторства I_{rac}	$I_{rac} = \frac{R_{use}}{R_{sum}}$	R_{use} – количество внедренных предложений по рационализаторству; R_{sum} – суммарное количество предложений по рационализаторству
Индекс динамики адаптации новых сотрудников I_{adap}	$I_{adap} = \frac{(T_{adap}^{t-1} - T_{adap}^t)}{T_{adap}^{t-1}}$	T_{adap}^t – время адаптации новых сотрудников в базовом периоде; T_{adap}^{t-1} – время адаптации новых сотрудников в предыдущем периоде
Примечание – Таблица разработана автором на основе [1; 2].		

Показатели подсистемы оценки персонала позволяют отслеживать результаты проведения аттестации персонала (или иной формы оценки персонала) на предприятии, а также качество работы персонала. Перечень соответствующих показателей представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели, характеризующие подсистему оценки персонала

Показатели	Расчетная формула	Обозначения
Индекс динамики оценки стоимости интеллектуальных активов I_{dinval}	$I_{dinval} = \frac{(Q_{vip}^t - Q_{vip}^{t-1})}{Q_{vip}^{t-1}}$	Q_{vip}^t – количество оцененных интеллектуальных активов в базовом периоде; Q_{vip}^{t-1} – количество оцененных интеллектуальных активов в предыдущем периоде
Индекс развития методической базы оценки I_{dev}	$I_{dev} = \frac{Q_{metval}}{Q_{vmet}}$	Q_{metval} – количество методик оценки стоимости интеллектуальных активов, разработанных специалистами предприятия; Q_{vmet} – общее количество методик оценки стоимости интеллектуальных активов, используемых на данном предприятии
Примечание – Таблица разработана автором на основе [1; 2].		

Выбор необходимых показателей осуществляется путем ранжирования всей представленной совокупности с учетом тенденций развития предприятия.

Для приведения разноплановых показателей в сопоставимый вид следует сравнить их значения в базовом и предыдущем периодах (определить темп роста для каждого из показателей). Таким образом представляется возможным узнать, насколько изменился данный показатель с учетом реорганизационных мероприятий.

В целом мониторинг системы управления персоналом позволяет ответить на весьма актуальные на сегодняшний день вопросы, т. е. узнать, каким образом происходит развитие системы управления персоналом на предприятии, приносят ли разрабатываемые и внедряемые рекомендации желаемый результат, а также о том, какие проблемы возникают в процессе текущей работы с персоналом и т. д.

Этап 3. Разработка программы мероприятий по достижению запланированных показателей. Процедура постановки задач (мероприятий) осуществляется «сверху вниз» на основании общей стратегии развития предприятия.

Этап 4. Разработка бюджета по персоналу (формирование статей расходов на персонал). Процесс бюджетирования включает следующие стадии: составление бюджета на персонал,

утверждение бюджета расходов на персонал, исполнение и анализ исполнения бюджета на персонал. Бюджетирование побуждает руководителя планировать свою деятельность, т. е. не только составлять отчет о проделанной работе, но и налаживать финансовую дисциплину, не допускать неучтенных затрат, так как эффективность любого подразделения определяется как отношение его расходов к той пользе, которую оно приносит. Если подразделение добивается серьезных результатов даже при ограниченном бюджете, это может свидетельствовать, прежде всего, о профессионализме его сотрудников.

Этап 5. Мониторинг и оценка эффективности системы управления персоналом. Периодически сотрудникам службы управления персоналом следует предоставлять руководителю отчет о результатах своей работы. В ходе совместного обсуждения они должны выяснить, что было сделано, в чем содержится потенциал и, в результате, – каков будет процент достижения поставленных целей в истекшем периоде (например, в квартале). Поэтому можно утверждать, что мониторинг выполняет также мотивационную функцию, так как достижение поставленных целей целесообразно увязать с размером премии.

Оценка эффективности системы управления персоналом представляет собой систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов в системе управления персоналом, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации.

Заключение

Таким образом, предлагаемая модель позволяет осуществлять развитие системы управления персоналом на основе объективной оценки состояния HR-системы с учетом специфики деятельности организации. По итогам оценки делаются выводы и осуществляется переход к нужному этапу в модели до получения необходимых результатов. Данная модель предполагает не разовое использование, а является инструментом постоянного развития системы управления персоналом.

Список литературы

1. **Дмитренко, Г. А.** Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 192 с.
2. **Хруцкий, В. Е.** Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 176 с.

Получено 25.01.2012 г.