



УДК 336.146:658.3.012.4

И.Х. КУРБАНОВА
КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СТРОИТЕЛЬСТВА,
ТРАНСПОРТА И АРХИТЕКТУРЫ ИМЕНИ Н. ИСАНОВА, Г. БИШКЕК, КЫРГЫЗСКАЯ
РЕСПУБЛИКА

E-MAIL: MIH79@MAIL.RU

I.H. KURBANOVA
KYRGYZ STATE UNIVERSITY OF CONSTRUCTION,
TRANSPORT AND ARCHITECTURE NAMED AFTER N. ISANOV, BISHKEK, KYRGYZ
REPUBLIC

E-MAIL: MIH79@MAIL.RU

Н.М. БАЙГУБАТОВА
КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СТРОИТЕЛЬСТВА,
ТРАНСПОРТА И АРХИТЕКТУРЫ ИМЕНИ Н. ИСАНОВА, Г. БИШКЕК, КЫРГЫЗСКАЯ
РЕСПУБЛИКА

E-MAIL: BAIGUBATOVA.NAZI@MAIL.RU

N.M. BAYGUBATOVA
KYRGYZ STATE UNIVERSITY OF CONSTRUCTION,
TRANSPORT AND ARCHITECTURE NAMED AFTER N. ISANOV, BISHKEK, KYRGYZ
REPUBLIC

E-MAIL: BAIGUBATOVA.NAZI@MAIL.RU

E.mail. ksucta@elcat.kg

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM PERSONNEL MANAGEMENT

Кызматкерлер менен иш алып баруу ишкананын жалпы мүдөөсүнө, ишканан мүдөөсүнө жетүүгө жагдай түзүп бере турган өнүгүү стратегиясына дал келеби же жокпу, ушул маалыматтарды анализдөө менен кызматкерлерди башкаруу тармагындагы кырдаалга баа берүү каралган. Кызматкерлерди башкаруунун натыйжалуулугун баалоо башкаруу процессинин натыйжалуулугу менен катар эле жалпы эле ишкананын ишкердүүлүк натыйжалуулугун өстүрүүнүн тирөөчү катары чыгат.

Чечүүчү сөздөр: *ишкана, персонал, натыйжаны баалоо, кадрдык аудит.*

Оценка ситуации в области управления персоналом, основанная на анализе информации о соответствии или несоответствии работы с персоналом общей цели предприятия, его стратегии развития, которая дает ему возможность достигать своих целей. Оценка эффективности управления персоналом выступает рычагом роста результативности управленческого процесса и эффективности деятельности всего предприятия.

Ключевые слова: *предприятие, персонал, оценка эффективности, кадровый аудит.*

Assessment of the situation in the field of personnel management, based on the analysis of information on compliance or non-compliance with the work of staff of the overall goal of the



enterprise, its development strategy, which gives it the opportunity to achieve its goals. Evaluation of the effectiveness of personnel management is a lever for increasing the effectiveness of the management process and the efficiency of the entire enterprise.

Key word: *enterprise, personnel, performance evaluation, personnel audit.*

Анализ и оценка эффективности управления персоналом необходимы не только для того, чтобы получить представление о том хорошо или плохо работает кадровая служба, но и найти пути решения существующих проблем управления и повысить тем самым его качество. Аудит управления персоналом необходим как для предприятия, только начавшего свою производственную деятельность, так и для того, которое уже давно известно на рынке товаров и услуг.

В связи с этим система управления персоналом на многих предприятиях еще находится в стадии разработки и становления, поэтому особое значение приобретает регулярно проводимая оценка эффективности системы управления персоналом, которая позволяет оперативно выявлять существующие недостатки и вовремя их исправлять. Эта оценка должна быть максимально достоверной, основанной на реальных данных. Необходимо отметить, чтобы была правильная интерпретация получаемой информации, грамотный анализ управления персоналом на предприятии. Прежде чем, проводить исследование управления персоналом, необходимо четко определить цель анализа, его объем и детализацию. Достичь поставленной цели можно только тогда, когда сформулированы задачи, определен объект и предмет анализа, установлена практическая значимость и выбраны методы проведения анализа. На основе результатов, полученных после того, как проведен анализ управления персоналом, можно сделать выводы об имеющемся стратегическом потенциале, а также о возможностях, реальном состоянии и функциональности системы управления персоналом, оценивается ее эффективность.

Анализ системы управления персоналом может проводиться в виде:

- научного исследования с получением только теоретических результатов;
- исследования с выявлением возможности применения чужого практического опыта;
- системного подхода, который заключается в комплексном анализе деятельности всего предприятия, где система управления кадрами является одной из многочисленных подсистем.
- методологического подхода, который чаще используется на практике анализа системы управления персоналом, при котором сравниваются результаты, полученные при применении нескольких научно-практических методов анализа.

На сегодняшний момент не существует единственного метода, который позволяет получить самую полную информацию и однозначную оценку эффективности системы управления, поэтому правильное применение нескольких разных методов в различных вариациях – тот способ, который позволяет сделать это.

Существующие методы можно разбить на четыре группы:

1. Основанные на знаниях, опыте и интуиции профессионалов, к ним можно отнести, такие известные методы, как «мозговая атака», «метод сценариев», экспертных оценок, «Дерево целей», деловых игр. Наиболее эффективными считаются метод деловых игр, основанных на поиске решений задач с заданными параметрами, а также «мозговой штурм», позволяющий оперативно вносить корректировки в анализ.

2. Использующие математическое, статистическое и экономическое моделирование. Методы, основанные на построении различных моделей, входящие в эту группу, позволяют получать довольно точные прогнозы, но при условии, что реальность не выйдет за рамки заданных в модели параметров. Чем большее их количество и диапазон учитывается при моделировании, тем точнее будут результаты.



3. Комплексные, использующие методы из двух предыдущих групп, используют разные варианты, относящиеся и к первой и ко второй группе и позволяют получить наиболее приближенные к действительности результаты.

4. Информационные, основанные на изучении информационных потоков. Эта группа методов, исследующая документационные потоки, процессы обмена информацией и передачи данных, используется в качестве дополнения к первым трем группам методов, обеспечивая необходимую точность исходных данных и понимание текущих процессов, происходящих в системе управления. Использование специального программного обеспечения позволяет автоматизировать анализ системы управления персоналом на предприятии и получать достоверную оценку ее эффективности.

Эффективная работа означает получение лучших результатов при меньших временных, трудовых и финансовых затратах. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии должна производиться по методике, выбранной с учетом специфики его деятельности. Это систематическая процедура, проводящаяся по утвержденным критериям, заключающаяся в сравнении текущих результатов с итогами и показателями периода, принятого за базовый, а также с показателями конкурирующих предприятий того же профиля деятельности, с тем же количеством штатных работников. Оценка системы управления персоналом производится на основании сведений о работниках: их карьерном росте; профессиональных, квалификационных и половозрелых характеристиках; медицинских и психологических параметрах; производительности и других личных качествах, помогающих повысить отдачу от каждого из них.

Оценку эффективности работы с персоналом другими словами называют кадровым аудитом, то есть оценка ситуации в области управления человеческими ресурсами, которая основана на анализе информации о соответствии или несоответствии работы с персоналом общей цели компании, ее стратегии развития, и иметь возможность достигать своих целей.

Общей цели и стратегии развития предприятия должны соответствовать:

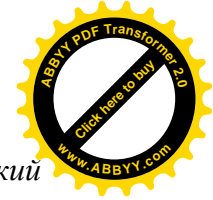
1. *уровень кадрового потенциала предприятия, то есть готовность персонала к достижению цели предприятия и получению новых знаний, а так же достижению новых профессиональных уровней;*

2. *организационно-функциональная и кадровая структура предприятия: анализ количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях, а так же реальные профессиональные качества;*

3. *система управления персоналом в целом.*

Кадровый аудит не является статистическим исследованием и не фиксация несоответствия - это прежде всего инструмент для принятия управленческих решений, поэтому под кадровым аудитом понимают инструмент планирования работы с кадрами, планирование развития персонала, посредством определения типажей членов трудового коллектива и видов их мотивационных рядов, выявления существующей на предприятии корпоративной культуры путем оценки склонности сотрудников придерживаться определенных норм поведения.

Чтобы оценить, эффективность управленческой деятельности на предприятии, необходимо учесть комплекс параметров, основанных на сборе статистических данных за определенный период. Такой сбор статистики имеет свои особенности: во-первых, большинство предприятий не имеют достаточно опыта для того, чтобы составить четкую картину деятельности по управлению персоналом, а во-вторых, высокая конкуренция, присутствующая сегодня, заставляет предприятия игнорировать анализ эффективности управленческой деятельности. Еще одна сложность для анализа связана с затруднением расчетов из-за высокого уровня инфляции. Статистические подсчеты приходится проводить с учетом коэффициентов инфляции и динамики изменения рынка, что представляет сложную задачу.



Кадровый аудит должен носить систематический, периодический последовательный характер, охватывающий все сферы работы персонала.

Принципами кадрового аудита являются: независимость, надежность, честность, объективность и сопоставимость с международным правом.

Оценка персонала является важной, так как без этой оценки, без решения проблем с персоналом говорить о финансовых, материальных, технологических, информационных и других ресурсах не имеет смысла

И если говорить о целях и задачах кадрового аудита, мы можем сказать, что они зависят от целей и задач предприятий. Поэтому цели аудита разных компаний различны. При построение системы кадрового аудита необходимо учитывать множество факторов, таких как:

- внешняя среда;
- тип личности высшего руководства и источники финансирования;
- сложившаяся на предприятии культура поведения;
- образовательная, возрастная, гендерная структура предприятия;
- ритм работы сотрудников;
- размеры компании;
- сфера деятельности.

Предметом аудита являются все компоненты руководства организации всего процесса, а также функциональных процессов управления персоналом.

Объектами аудита является:

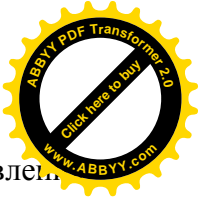
- кадровый потенциал;
- статические характеристики персонала;
- основные качества персонала, необходимые предприятию;
- результаты основной (производственной, управленческой) деятельности персонала;
- эффективность инвестиций в человеческий потенциал на предприятии (эффективность кадровой политики);
- структура предприятия.

В зависимости от цели и объекта кадровый аудит имеет различные задачи. К основным задачам можно отнести:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия объема и направлений действия по управлению персоналом системе внешних и внутренних условий;
- формирование эффективных, адекватных внешней среде, методов управления персоналом и обеспечение эффективности их применения;
- анализ соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу, при необходимости формирование соответствия;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- оценка текущей политики и стратегии предприятия, целостность и системность поставленных целей, понимание их службой управления персоналом и руководителями

Рассматривая вопросы кадрового аудита, следует выделить два направления этой работы: аудит соответствия и аудит эффективности (стратегический аудит), который наглядно представлен в виде схемы направления кадрового аудита (рисунок 1).

1. Аудит соответствия оценивает согласованность между практическими действиями и нормами, правилами, планами и предписаниями, существующими на предприятии.



2. Аудит эффективности оценивает соответствие методов внутреннего управления предприятия ее целям и возможность совершенствования этих методов.



Рис.2. Схема направления кадрового аудита [2]

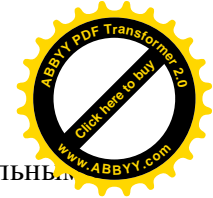
В зависимости от целей, условий и глубины аудита выделяются следующие виды проверок:

- Оперативный аудит - для оперативной оценки кадровой ситуации, необходимо принять решение, которое зависит от кадровой составляющей предприятия.
- Ситуационный аудит - определяет общее состояние дел по кадрам на предприятии, и дает прогнозы результатов определенное решение, оно должно осуществляться до принятия функциональных решений.
- Комплексный аудит - дает полную характеристику трудовой сферы предприятия, необходимо перед принятием стратегического решения.

Кадровый аудит бывает внешним и внутренним.

Внешний аудит проводится аудиторской фирмой на договорной основе с целью объективной оценки деятельности организации, достоверности состояния отчетности и документации в этой области, а также дать рекомендации по улучшению финансового положения организации, улучшить эффективность ее деятельности, поиск неиспользованных резервов производства. Следует помнить, что внешний аудит требует значительных финансовых ресурсов, поэтому выбор аудитора зависит от объема и стоимости ожидаемых эффектов, и как предприятие готово раскрывать внутренние документы внешним аудиторам. Следует помнить, что делая выбор в пользу внешнего кадрового аудита, предприятие получает возможность значительно сэкономить время, получив одновременно дополнительный ресурс в виде знаний и опыта внешних консультантов.

Внутренний аудит представляет собой проверку и оценку персонала предприятия в интересах самого предприятия. Цель внутреннего аудита должна помогать людям на предприятии в эффективном выполнении своих функций. В качестве внутренней аудиторской проверки может выступать итоговый (годовой) анализ трудовых показателей, проводимый сотрудниками предприятия с участием приглашенных аудиторско-консультантов.



Таким образом, внутренний кадровый аудит - это регламентированная локальными нормативными актами и осуществляемая внутри проверяемого лица специальным подразделением деятельность по независимой объективной проверке кадровой службы предприятия.

Это определение не случайно акцентирует наше внимание на то, что внутренние аудиторы, должны быть независимы и объективны. Внутренние аудиторы, во-первых, должны быть независимыми от отдела кадров проверяемого предприятия и его руководства. Только в этом случае они будут иметь возможность свободно выражать свое мнение. Во-вторых внутренние аудиторы должны быть объективными (с точки зрения честной оценки), то есть аудиторы не должны допускать, чтобы предвзятость, конфликт интересов либо другие лица влияли на объективность его профессиональных суждений. Аудиторы могут оказаться в ситуации, которая может повредить их объективности, поэтому аудиторам следует избегать отношений, искажающие или влияющие на их профессиональные суждения.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать рычагом роста результативности управленческого процесса и эффективности деятельности всего предприятия. Именно поэтому кадровый аудит - необходимый инструмент для снижения рисков и повышения эффективности работы персонала. Помимо основной цели, она может выявить ряд сопутствующих проблем, таких как несоответствие производства, требованиям безопасности, и как следствие, низкую эффективность труда сотрудников, или слишком большие издержки, которых можно было бы избежать при грамотном управлении.

Список литературы

1. Алексеева Л. Е. Оценка эффективности управления персоналом. Экономика и современный менеджмент: теория и практика [Текст] / Часть II // Л.Е.Алексеева, О.Е.Самойлова. – Новосибирск: СибАК, 2012. – 135с.
2. Румынина В.В. Внутренний кадровый аудит [Текст] / В.В.Румынина, Л.А.Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 9. — 76с.
3. Фимлина Ф.Н. Серьезная задача для современной компании - аудит людей [Текст] / Ф.Н.Фимлина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2011. - №2. — 89с.
4. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст]: Экспресс — курс / С.А.Шапиро, О.В.Шатаева. — М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2012. – 199с.