

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 658.5

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*д-р экон. наук, проф. В.Л. КЛЮНЯ*  
(Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина);  
*канд. экон. наук М.В. ВАРАКУЛИНА*  
(Белорусский государственный университет, Минск)

*Рассматривается понятие «эффективность» как одна из наиболее важных категорий в экономике организации через понятие «эффективность управления персоналом». Исследуя современные подходы к определению сущности и цели системы управления персоналом, авторами акцентируется внимание на том, что эффективность деятельности современной организации базируется на решении задачи установления оптимального соотношения между ценой и качеством выпускаемого продукта. Приводится авторское определение эффективности системы управления персоналом, рассматриваются подходы к ее оценке. Предлагается логическая модель оценки эффективности развития предприятия на основе оценки эффективности системы управления персоналом. Систематизируются факторы эффективности системы управления персоналом, представлена их характеристика. Предлагаются основные направления совершенствования системы управления персоналом, призванные обеспечить повышение эффективности деятельности коммерческой организации.*

**Ключевые слова:** *управление персоналом, эффективность, показатели эффективности, эффективность системы управления персоналом, оценка эффективности системы управления персоналом.*

**Введение.** Ориентация на эффективное функционирование, при котором организация получает достаточную величину прибыли на вложенный капитал, выступает насущной задачей для большинства отечественных коммерческих организаций. Важная роль в данном направлении отводится человеческому капиталу. Сегодня именно человек, его инновационные способности, профессиональные и социально-личностные компетенции, которыми он обладает, становятся основным фактором устойчивого сбалансированного роста не только экономики конкретного предприятия, но и всей страны. В экономически развитых странах наблюдается постоянный рост удельного веса высококвалифицированного персонала с одновременным перераспределением человеческого капитала в высокотехнологические секторы экономики. Подобная тенденция наблюдается и в Республике Беларусь. В соответствии с Национальной стратегией устойчивого развития Республики Беларусь до 2030 года в качестве главных факторов устойчивого развития страны выступают «человеческий научно-производственный и инновационный потенциалы, природные ресурсы и выгодное географическое положение страны» [1, с. 15]. При этом именно человеческий капитал страны поставлен на первое место. В качестве критериев устойчивого развития государство рассматривает, в том числе, и «максимизацию роста экономической и социальной эффективности при недопущении ухудшения состояния окружающей среды» [1, с. 15]. Таким образом, актуальность рассматриваемой проблемы продиктована ее особой значимостью как для отдельного предприятия, так и в масштабах всего государства.

#### **Эффективное развитие организации и управление персоналом**

Понятие эффективности – одно из наиболее распространенных в экономической науке и практике. Как правило, при принятии какого-либо управленческого решения, проекта, программы исходят из обоснования и его экономической эффективности в том числе. Причем под эффективностью традиционно понимают соотношение между полученным эффектом (чаще всего в виде прибыли, объема производства, выручки от реализации) и затраченными ресурсами (трудовыми, финансовыми, материальными и т.д.), либо между полученным результатом и определенной характеристикой фактора, который использовался для достижения данного результата.

Следует, однако, учитывать, что «эффективность» как экономическая категория может пониматься по-разному. Некоторые авторы, в частности П. Друкер, в целом разграничивают понятие эффективность и результативность. При этом эффективность рассматривают как «социально-экономическую категорию, отражающую влияние способов организации труда на уровень достигнутого результата» [2, с. 133].

Подход П. Друкера использовался и продолжает использоваться многими учеными при рассмотрении категории «эффективность». Безусловным достоинством представленного подхода выступает то, что рассматриваемая категория наполняется определенным содержанием, а именно соотношением полученного результата не с затраченными ресурсами, а с предпринятым управленческим воздействием. Оценивая эффективность деятельности субъекта хозяйствования с этой точки зрения, необходимо прежде всего исходить из качества и результативности использования человеческого потенциала. Именно персонал, его созидательные способности, его производительность позволяют организации не только функционировать, но и эффективно развиваться.

Дальнейшее развитие теории эффективности происходило с ориентацией на стратегический подход в управлении организацией. Безусловно, говорить об эффективности деятельности организации при таком подходе возможно, если организацией были изучены и оценены стратегические альтернативы развития и выбрана наиболее выгодная корпоративная стратегия. Условия достижения стратегической эффективности при данном подходе формируются, прежде всего, кадровым потенциалом руководства организации.

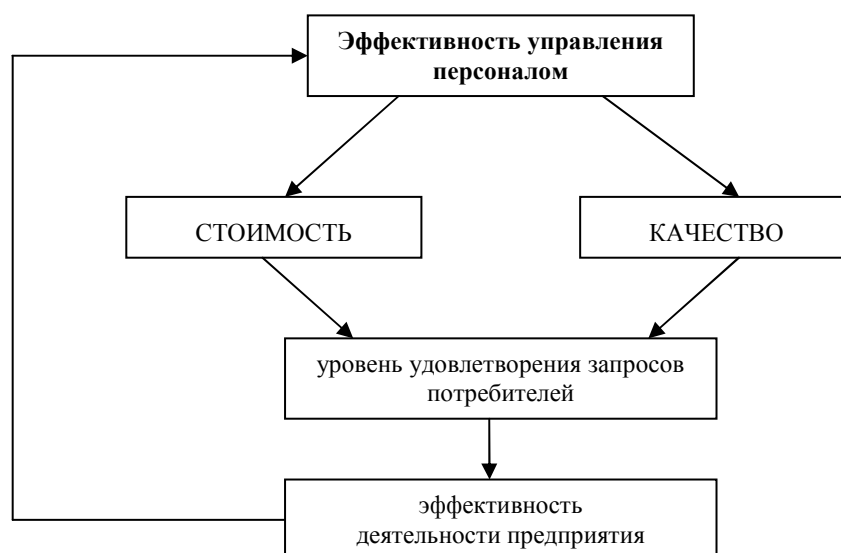
Содержание категории «эффективность» исследовалось многими авторами. Существующие подходы к пониманию сущности категории эффективность проанализированы и обобщены Е.Н. Пузовым и С.Н. Яшиным. В частности, они акцентировали внимание на четырех подходах к определению эффективности, в результате чего можно выделить показатели, ее характеризующие:

- 1) рентабельность;
- 2) чистый дисконтированный доход, срок окупаемости проекта, безубыточный объем продаж;
- 3) внутренняя норма рентабельности, индекс доходности;
- 4) показатели сбалансированной системы показателей [2, с. 136].

Предложенные авторами группы показателей не бесспорны, однако при внимательном рассмотрении можно установить зависимость их уровня от состояния кадрового потенциала организации.

Проведенные нами [3, с. 49] исследования парадигм современной науки управления персоналом позволили сформулировать в качестве одной из ключевых ее установок *ориентацию системы управления персоналом на безусловное достижение необходимого уровня качества продукции (работ, услуг)*, что, по нашему мнению, не только соответствует современным тенденциям общей теории менеджмента, но и не допускает ориентацию в работе с персоналом на неконтролируемое снижение затрат в достижении эффективности функционирования организации.

В основе эффективности деятельности современного предприятия лежит решение первостепенной и одновременно сложной задачи установления оптимального соотношения между ценой и качеством выпускаемого продукта. Взаимосвязь между эффективностью деятельности предприятия и системой управления персоналом может быть представлена следующим образом (рисунок 1).



**Рисунок 1. – Взаимосвязь управления персоналом и эффективности функционирования предприятия**

Важнейшие параметры эффективности деятельности предприятия (цена и качество) зависят от состояния системы управления персоналом. С одной стороны, именно система управления персоналом

влияет на величину и структуру затрат организации. С другой – персонал, его квалификация определяют качество выпускаемой продукции и обеспечивают удовлетворение потребностей конечных потребителей. Следовательно, именно формирование эффективной системы управления персоналом способно обеспечивать повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

#### **Эффективность системы управления персоналом**

Состояние и результативность системы управления персоналом зависят от рациональности ее построения, оптимизации кадрового потенциала, а также эффективности деятельности конкретного исполнителя. В основе рационального построения системы управления персоналом лежит учет таких факторов, как его размеры, вид деятельности, уровень автоматизации реализуемых на предприятии процессов и т.д. Рациональное построение системы управления персоналом обеспечивается ее устойчивостью, экономичностью, простотой, гибкостью, ритмичностью, комфортностью и т.д. Следовательно, систему управления персоналом необходимо выстраивать на основе сравнения различных вариантов с учетом множества факторов.

При сравнении альтернативных вариантов построения системы управления персоналом следует отталкиваться от ее сущностного содержания и основной цели. Большинство отечественных организаций, решая задачу обеспечения эффективности своей деятельности, концентрируют внимание на минимизации затрат. Однако рост эффективности должен обеспечиваться, прежде всего, повышением выручки от реализации. Следовательно, первоочередной задачей должно стать создание условий для опережающего роста выручки над затратами. Таким образом, именно от удовлетворенности потребителя зависит эффективность деятельности предприятия. А потребитель в условиях выбора традиционно ориентируется на соотношение между ценой и качеством продукта.

В условиях, когда организация основной целью определяет именно качество предоставляемых услуг, можно определить систему управления персоналом как *систему воздействия организации на персонал, позволяющую добиваться максимально возможного качества*. В данном контексте уместно говорить не только о качестве выполнения конкретных работ, оказания услуг, но и о качестве реализации всех процессов (производственных, обслуживающих, вспомогательных, управленческих) на предприятии.

С учетом концепции «Управление через качество» целесообразно дополнить классическое рассмотрение системы управления персоналом и сформулировать ее основную цель следующим образом: *обеспечение предприятия человеческими ресурсами и организация их использования для достижения качества продукции (работ, услуг), удовлетворяющего запросы потребителей*.

Приведенное уточнение сущности и основной цели системы управления персоналом на современном этапе способно обеспечить не только сближение целей системы управления персоналом с основными целями современного предприятия, но и формирование управленческого ресурса, способного обеспечить высокое качество и, как результат, эффективность деятельности предприятия, что немаловажно. В общем виде эффективность системы управления персоналом может быть представлена в виде формулы:

$$Э_{СУП} = f(P_{СУП}, Э_p),$$

где  $P_{СУП}$  – результативность системы управления персоналом предприятия;  $Э_p$  – эффективность деятельности работников предприятия.

Эффективность деятельности работника зависит от многих факторов, в том числе от его физического и психического состояния, эмоционального отношения к делу, условий труда, используемого оборудования, приемов труда, технологии. В совокупности эти факторы определяют уровень организации труда на предприятии.

На основании вышесказанного можно констатировать, что *эффективность системы управления персоналом предприятия* можно определить как социально-экономическую категорию, характеризующую влияние использования человеческого капитала на уровень результативности деятельности организации.

#### **Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом на предприятии**

Рассматривая подходы к оценке системы управления персоналом, необходимо, по нашему мнению, прежде всего, учитывать целевую ориентацию и субъектов (потребителей результатов) оценки. С позиций целей и задач, решаемых в процессе исследования системы управления персоналом, в качестве ключевых можно выделить:

- выявление сильных и слабых сторон кадрового менеджмента;
- принятие управленческих решений в сфере управления персоналом;
- определение вклада системы управления персоналом в формирование конечного результата деятельности предприятия и показателей ее эффективности;
- обеспечение заинтересованного партнерства и т.д.

Ключевыми субъектами оценки системы управления персоналом выступают: сотрудники кадровых служб; руководство организации; собственники; внешние партнеры; работники предприятия. Каж-

дый из рассматриваемых субъектов характеризуется степенью специальной подготовки в сфере кадрового менеджмента, а также определенными целями.

В настоящее время существует два принципиальных направления оценки в системе управления персоналом: *оценка персонала* и *оценка системы управления персоналом*. Проблема состоит в том, что часто в теории, особенно в практике управления персоналом, подменяются категории. Высказывая мнение об оценке в системе управления персоналом, имеют в виду лишь оценку самого персонала: его квалификацию, результаты труда, потенциал. В отдельных случаях добавляют еще и оценку кадрового делопроизводства. Однако такая оценка, на наш взгляд, является оценкой не системы управления персоналом, а лишь объекта управления персоналом на предприятии.

Оценка системы предполагает проверку соответствия ее заданным критериям. В то же время, оценивая социальные системы, как правило, количественными критериями оптимальности не задаются. Рассуждая о социальном эффекте, указывают на невозможность неэкспертными методами оценить результативность. Однако, как уже отмечалось выше, в условиях рынка, даже говоря о социальных инновациях, оценивают их эффективность. Следовательно, с позиций всех заинтересованных сторон (собственника, руководителя, работников и т.д.) система должна работать в определенном оптимальном режиме, и степень оптимальности должна быть оценена. Таким образом, в системе кадрового менеджмента должны присутствовать три вида оценки:

1) оценка персонала (его потенциала, результатов его труда и т.д.). Проводится на трех уровнях (единичная, периодическая, текущая);

2) оценка кадрового делопроизводства и документации (на предмет соответствия правовым нормам, требованиям к организации документооборота на предприятии и т.д.);

3) оценка состояния и работы системы управления персоналом, то есть всех ее подсистем.

Исходя из вышеизложенного, организациям необходимо использовать методику оценки состояния системы управления персоналом, которая отвечала бы ряду требований:

- своевременность и гибкость (оценка должна дать всю необходимую информацию как по итогам определенного периода, так и текущего);

- прозрачность (система оценки и, что немаловажно, результаты должны быть понятны не только тому, кто ее проводил, но и всем потенциальным потребителям результатов оценки);

- система должна не только устанавливать причинно-следственные связи, но и давать им количественную оценку;

- достоверность результата (должна иметься возможность проверки полученного результата);

- экономичность и простота (система не должна быть излишне трудоемкой, желательнее использовать простой инструментарий, применяя современные информационных технологий, и главное – при временном отсутствии ответственного за оценку работника должна быть возможность его замены, то есть системой оценки должен овладеть не один, а несколько сотрудников организации).

С методологической позиции перечисленные критерии являются основными и наиболее часто выдвигаемыми при выборе методики анализа.

Наиболее часто встречающийся вид оценки системы управления персоналом на предприятии – *кадровый аудит*. Фактически кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности.

Аудиторская проверка в области персонала осуществляется по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала. Наиболее часто используемыми методами выступают: ассесмент-центр, кейс-интервью, аттестация 360°, социологические исследования;

- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности. При этом используется анализ документации, анкетирование, структурированное интервью.

В отдельных случаях под кадровым аудитом понимается исключительно проверка кадрового делопроизводства [4, с. 6]. Безусловно, кадровый аудит важный инструмент не только наблюдения, но и управления в сфере менеджмента персонала. Более того, существующие многочисленные подходы к философии и содержанию кадрового аудита позволяют достаточно вариативно толковать его сущность. Однако, исходя из задач кадрового аудита, которые формулируются в большинстве изданий, отражающих этот вопрос, его философия фокусируется на следующем:

1) на выявлении соответствия кадрового потенциала предприятия его целям и стратегии развития;

2) на исследовании структуры системы управления персоналом во взаимосвязи с организационной структурой организации;

3) на проверке соблюдения нормативно-правовых актов как локальных, так и более высокого уровня;

4) на изучении причин трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, выработке рекомендаций по их разрешению, предотвращению и снижению негативного воздействия [4, с. 7].

При раскрытии сущности и значения кадрового аудита часто проводятся аналогии с аудитом бухгалтерского учета как формой финансового контроля. И именно в этом, по нашему мнению, лежит принципиальное отличие кадрового аудита от других методик оценки. Аудит нацелен, прежде всего, на предотвращение выявления несоответствий при проведении государственных проверок и лишь во вторую очередь на оценку эффективности деятельности организации через эффективность системы управления персоналом. Однако, как было отмечено выше, оценка должна преимущественно ориентироваться на поиск резервов повышения стоимости компании. То есть философия оценки системы управления персоналом должна отражать ее значение исходя из эффективного развития предприятия (рисунок 2).

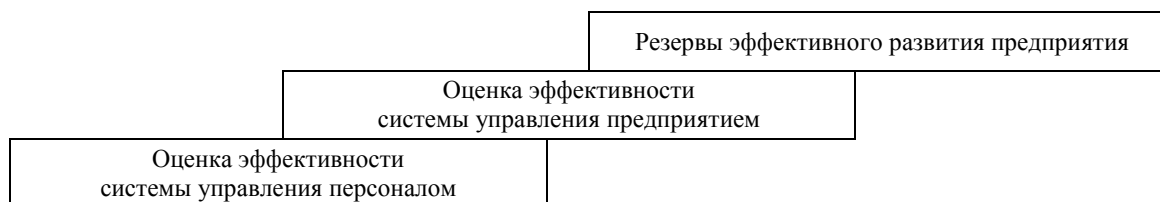


Рисунок 2. – Логическая модель оценки эффективности развития предприятия

В основе эффективного развития организации лежит оценка эффективности ее деятельности, позволяющая сформулировать резервы роста результативности, прибыльности. А основными факторами роста эффективности с позиций экономики предприятия выступает эффективность использования средств труда, предметов труда и, безусловно, человеческого капитала.

Одной из основных проблем, возникающих при поведении анализа системы управления персоналом на предприятии, является сложность количественного описания рассматриваемых процессов и объектов. Ранее нами исследовался данный вопрос, в результате была предложена методика оценки системы управления персоналом, базирующаяся на изучении трех объектов: персонала предприятия, методов управления персоналом и процессов управления персоналом. Каждый из объектов предлагаем оценивать с помощью системы количественных и качественных показателей. В отличие от существующих методик, внимание акцентируем не только на кадровом аудите и социально-психологических аспектах, но и на оценке эффективности функционирования системы управления персоналом [5, с. 128].

#### **Повышение эффективности функционирования организации как результат совершенствования системы управления персоналом**

Эффективность системы управления персоналом определяется показателями ее результативности и показателями эффективности деятельности работников предприятия, достижение положительной динамики по которым зависит от качественных характеристик персонала, эффективности использования персонала во времени, эффективности использования персонала по выработке, эффективности организации труда, качества работы персонала.

Эти факторы взаимосвязаны и по некоторым аспектам даже пересекаются (например, повышение качества работы персонала, в том числе, зависит и от эффективности организации труда и т.д.). Следовательно, только комплексная системная работа в сфере управления персоналом позволит обеспечить рост эффективности предприятия. Рассмотрим вышеназванные факторы более подробно.

Повышение *качественных характеристик персонала* предприятий предусматривает, с одной стороны, формирование эффективной системы развития персонала, а с другой – оптимизацию процесса набора и отбора персонала.

Повышение *эффективности использования персонала во времени* предполагает проведение комплексной работы по сокращению норм времени на выполнение бизнес-процессов, недопущению непроизводительных потерь рабочего времени, простоев (внутридневных и целодневных).

Повышение *эффективности использования персонала по выработке* включает рост эффективности организации труда, качества материально-технического обеспечения, а также связано с качественными характеристиками самого персонала и его мотивацией.

Повышение *эффективности организации труда*, прежде всего, зависит от качества управления всеми видами ресурсного обеспечения организации: качества формирования трудового коллектива, эффективной расстановки кадров, уровня материально-технического обеспечения деятельности работников.

Повышение *качества работы персонала* выступает обобщающим фактором, и его состояние определяется эффективностью реализации предыдущих направлений.

Таким образом, ключевыми направлениями совершенствования системы управления персоналом на современном этапе должны стать:

1) оптимизация численности персонала, которая нацелена, в первую очередь, на снижение затрат и рост производительности труда работников за счет более эффективного использования кадрового потенциала организации в соответствии со стоящими перед ней задачами;

2) совершенствование системы мотивации персонала, целью которого должен стать рост производительности труда, снижение затрат, повышение качества производимой продукции (работ, услуг) и положительная динамика по показателю рентабельности персонала;

3) создание высокопроизводительных рабочих мест за счет модернизации производства, внедрения инновационных технологий;

4) использование компетентностного подхода в оценке персонала как носителя определенных компетенций, позволяющих обеспечивать текущую и перспективную эффективность организации.

То есть в системе управления персоналом ставшие уже традиционными системный, процессный и ситуационный подходы должны дополняться *компетентностным подходом*. При работе с персоналом целесообразно формулировать те компетенции, причем не только профессиональные, но и академические, и социально-личностные, которыми должен обладать персонал, чтобы быть способным решать задачи с учетом обеспечения эффективности работы предприятия.

#### **Заключение**

На современном этапе развития отечественной и зарубежной теории и практики в сфере управления персоналом накоплен достаточно обширный материал, выработан инструментарий, сформулированы основные категории и подходы. В то же время проблемы, с которыми сталкиваются и будут сталкиваться отечественные предприятия, достаточно сложно решить с помощью традиционных парадигм. Функционирование коммерческой организации во многом определяется эффективным взаимодействием персонала, а также результативностью системы управления персоналом. Ориентация в работе с персоналом на достижение максимально возможного качества продукции (работ, услуг), внедрение компетентностного подхода при формировании кадрового потенциала, создание высокотехнологичных рабочих мест и совершенствование системы мотивации персонала могут позволить предприятиям решать проблему обеспечения эффективной работы в долгосрочной перспективе.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. [Электронный ресурс] : одобр. протоколом заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь от 2 мая 2017 г. № 10. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ru>. – Дата доступа: 10.06.2017.
2. Кисельников, Е.А. Развитие теории эффективности функционирования промышленных предприятий / Е.А. Кисельников // Вестн. СамГУ. – 2013. – № 1 (102). – С. 132–139.
3. Клюня, В.Л. Парадигмы науки управления персоналом: становление и направления развития / В.Л. Клюня, М.В. Варакулина // Вестн. БГУ. Сер. 3, История. Философия. Психология. Политология. Социология. Экономика. Право. – 2013. – № 1. – С. 46–50.
4. Долин, А.Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А.Ю. Долин. – Рязань : Рязан. гос. ун-т им. С.А. Есенина, 2011.
5. Варакулина, М.В. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М.В. Варакулина // Веснік Брэсц. ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2010. – № 2. – С. 12–29.

*Поступила 04.10.2017*

#### **PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF A COMMERCIAL ORGANIZATION**

**V. KLIUNYA, M. VARAKULINA**

*The concept of “efficiency”, as one of the most important categories in the organization’s economy, through the concept of “efficiency of personnel management” are considered. Investigating modern approaches to the definition of the essence and purpose of the personnel management system, the authors emphasize the fact that the efficiency of the modern organization is based on the solution of the problem of establishing the optimal relationship between the price and quality of the product. The authors’ definition of the efficiency of the personnel management system, examines the approaches to its evaluation is presented. A logical model for assessing the effectiveness of enterprise development based on the evaluation of the efficiency of the personnel management system is suggested. The factors of efficiency of the personnel management system are systematized, their characteristics are presented. The main directions for improving the human resource management system, designed to increase the efficiency of the commercial organization are proposed.*

**Keywords:** *personnel management; efficiency; performance indicators; the effectiveness of the personnel management system; evaluation of the effectiveness of the personnel management system.*