

На правах рукописи

Дубенко Валерий Васильевич

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Москва - 2005**

Диссертация выполнена на кафедре " Управление персоналом "  
Государственного университета управления

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент

***Митрофанова Елена Александровна***

Официальные оппоненты: Заслуженный работник высшей школы РФ,

доктор экономических наук, профессор

***Афанасьев Валентин Яковлевич***

кандидат экономических наук

***Розин Михаил Вячеславович***

Ведущая организация - Академия труда и социальных отношений

Защита состоится ***«25»*** ***мая*** 2005 года в ***14*** часов на заседании диссертационного Совета Д 212.049.03 в Государственном университете управления по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2005года

Ученый секретарь

диссертационного Совета Д 212.049.03,

кандидат экономических наук, доцент



Каштанова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность диссертационного исследования.

В настоящее время сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько технологией промышленного производства, размещением производственных сил, объемом инвестиций и прочими организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия персоналом, обладающим такими качествами, как компетентность, инициативность, способность брать на себя ответственность за достижение целей предприятия и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке и пр.

Несмотря на то, что в последнее время опубликовано много литературы, посвященной работе с персоналом, многие вопросы, связанные с управлением персоналом, нельзя признать достаточно разработанными. Так, наиболее хорошо разработан круг вопросов, связанных с подбором, расстановкой, переподготовкой кадров, подготовкой руководителей, анализом трудовых процессов и т.д., т.е. широко рассмотрено содержание функций управления персоналом. Однако практически нет исследований, за редким исключением, эффективности управления персоналом. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Недостаточное использование возможностей повышения эффективности управления персоналом, по нашему мнению, в большей степени обусловлено отсутствием методологического инструментария оценки на российских предприятиях. Таким образом, для повышения конкурентоспособности российских предприятий необходима разработка подходов и методик работы с персоналом и, в частности, методика оценки эффективности управления персоналом.

Таким образом, очевидна актуальность выбранной темы диссертационного исследования, обоснованность и необходимость постановки соответствующих целей и задач работы.

### **Цель диссертационного исследования**

Цель диссертационного исследования состоит в повышении эффективности использования персонала на основе разработки научно- методического инструментария оценки эффективности управления персоналом для промышленных предприятий.

В диссертации поставлены и решены следующие теоретические и научно-практические задачи, которые отражают общую логику исследования:

1. Проведен анализ современных подходов к оценке эффективности управления персоналом на предприятии.
2. Определены факторы и показатели оценки эффективности управления персоналом на предприятии.
3. Разработан концептуальный подход к оценке эффективности управления персоналом.
4. Разработана методика комплексной оценки эффективности управления персоналом.
5. Разработаны организационно-методические процедуры применения методики оценки эффективности управления персоналом.

**Объектом исследования** является персонал предприятий ОАО «Газпром».

**Предметом исследования** является система и технология управления персоналом предприятий ОАО «Газпром».

**Теоретической и методологической основой исследования** явились труды отечественных и зарубежных ученых Афанасьева В.Я., Виханского О.С., Галаевой Е.В., Егоршина А.П., Захарова Д.К., Зубковой А.Ф., Ивановской Л.В., Каяшева А.В., Кибанова А.Я., Кошкина В.И., Красовского Ю.Д., Кунца Г., Матирко В.И., Мерсера Д., Митрофановой Е.А., Одегова Ю.Г., Уткина Э.А., Шекшни С.В., Шеремета А.Д., Шкатуллы В.И., Щекина Г.В. и др., посвященные закономерностям развития рыночных отношений, вопросам формирования, развития и оценки эффективности системы управления персоналом.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного подхода, функционально-целевого, абстрактно-логического и функционально-стоимостного методов, метода экспертной квалиметрии.

При выполнении работы проанализирована законодательная база, обобщены результаты научных исследований, материалы периодической печати, научно-практических семинаров и конференций, статистическая информация по проблемам управления персоналом на промышленных предприятиях России.

*Научная новизна диссертации* заключается в теоретическом обосновании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по комплексной оценке эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях.

*Научную новизну представляют следующие результаты:*

1. Разработан комплексный подход к оценке эффективности управления персоналом, учитывающий как конечные результаты деятельности предприятия, так и качественные характеристики управления персоналом, такие как конкурентоспособность предприятия в сфере труда, факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, элементы системы управления персоналом.

2. Сформирована система показателей, характеризующих эффективность управления персоналом, включающая как экономические, так и социальные, в том числе социально-психологические критерии.

3. Разработан научно-методический инструментарий оценки эффективности управления персоналом, который позволяет выявить зависимость конечного результата деятельности предприятия, прежде всего, степени достижения целей организации от таких факторов эффективности управления персоналом, как стратегия, организационная структура управления, мотивация персонала, уровень деловых и личностных качеств персонала.

4. Разработана методика оценки конкурентоспособности предприятия в сфере труда, предполагающая выбор и классификацию критериальных показателей конкурентоспособности, их анализ и интерпретацию, а также расчет интегрального показателя конкурентоспособности многокритериальным методом.

5. Разработана методика оценки эффективности системы управления персо-

налом, основанная на иерархической модели функционирования системы управления персоналом с использованием методов экспертной квалиметрии.

### **Практическая значимость результатов исследования**

Методические рекомендации, предложенные в исследовании, можно использовать на промышленных предприятиях при оценке эффективности системы и технологий управления персоналом.

Некоторые положения, разработанные в диссертации, могут быть использованы в процессе преподавания курса «Управление персоналом».

### **Апробация результатов исследования**

1. Апробация результатов исследования осуществлялась на научных конференциях: Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2002», Всероссийской конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления - 2005», отраслевой научно-практической конференции «Актуальные проблемы и новые технологии освоения месторождений углеводородов Ямала в XXI веке - 2004», на аспирантских семинарах кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления.

2. Методики, представленные в исследовании, были реализованы в ООО «Ямбурггаздобыча».

Основные результаты исследования изложены в 8 публикациях общим объемом 3,5 п.л.

### **Объем и структура диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (115 наименований), 10 приложений. Диссертация изложена на 196 страницах основного текста, оформлены 48 таблиц, 3 рисунка.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

*Во введении* обоснована актуальность выбранной темы диссертации, определены объект, предмет, цели и задачи исследования, приведена характеристика научной новизны и практической значимости работы.

*В первой главе* диссертации «*Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятиях*» определены современные подходы к оценке эффективности управления персоналом, выявлены и систематизированы факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, показаны особенности формирования системы показателей эффективности управления персоналом.

Проведенный в данной главе анализ показывает, что в настоящее время в современной теории и практике управления не существует четкой, - общепринятой, всесторонней и достаточно объективной подхода к оценке эффективности управления персоналом. Кроме того, в экономической литературе отсутствуют рекомендации относительно методологического и методического содержания оценки эффективности управления персоналом. Сложность заключается в том, что процесс управления персоналом тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Анализ научных концепций позволил выделить три методических подхода к оценке эффективности управления персоналом, представленных в табл.1. По мнению автора, выделенные концепции не являются взаимоисключающими: в первой концепции объектом управления являются совокупные ресурсы предприятия - материальные, финансовые и трудовые, во второй - преимущественно трудовые, в третьей - трудовые, дифференцируемые до индивидуальных. Но вместе с тем, ни один из рассмотренных методических подходов самостоятельно не обеспечивает в достаточной мере комплексную, объективную оценку управления персоналом, что ограничивает возможности для повышения эффективности управления персоналом на предприятии.

**Методические подходы к оценке  
эффективности управления персоналом**

Методические подходы	Содержание подхода	Критериальные показатели эффективности управления персоналом	Недостатки подхода
<b>Экономический подход</b>	Персонал предприятия является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности управления персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прибыль предприятия (балансовая, валовая, чистая);</li> <li>• затраты на 1 руб. продукции (себестоимость);</li> <li>• уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости);</li> <li>• объем товарной продукции; объем реализованной продукции (выручка);</li> <li>• доход предприятия (валовой, чистый);</li> <li>• культура производства; качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления);</li> <li>• дивиденды на акцию (обыкновенную и привилегированную);</li> <li>• коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости капитальных затрат.</li> </ul>	Данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнут данный результат.
<b>Трудовой подход</b>	Эффективность управления персоналом определяется результатами деятельности работников, поэтому критериальные показатели управления персоналом должны отражать результативность, качество и сложность трудовой деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность труда (выработка на 1 работника);</li> <li>• темпы роста производительности труда и заработной платы;</li> <li>• удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;</li> <li>• общий фонд оплаты труда;</li> <li>• процент выполнения норм выработки;</li> <li>• потери рабочего времени (целодневные и внутрисменные);</li> <li>• качество труда рабочих (процент брака);</li> <li>• механовооруженность труда;</li> <li>• фондовооруженность труда;</li> <li>• трудоемкость продукции;</li> <li>• коэффициенты сложности работ и труда;</li> <li>• уровень производственного травматизма;</li> </ul> <p>общая численность персонала</p>	Данный подход не учитывает уровень организации работы персонала и социальную эффективность, а также рыночная компонента деятельности организации
<b>Социально-психологический подход</b>	Эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• текучесть персонала;</li> <li>• уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины;</li> <li>• профессионально-квалификационная структура;</li> <li>• соотношение рабочих и служащих;</li> <li>• использование фонда рабочего времени;</li> <li>• социальная структура персонала;</li> <li>• удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;</li> <li>• равномерность загрузки персонала;</li> <li>• надежность работы персонала, затраты на 1 работника;</li> <li>• затраты на управление;</li> <li>• выполнение плана социального развития;</li> <li>• социально-психологический климат в коллективе</li> </ul>	Данный подход не учитывает влияние управления персоналом на конечные результаты деятельности предприятия



Решение данной проблемы может быть найдено в комбинировании рассмотренных подходов в единую комплексную методику, учитывающую как конечный результат деятельности предприятия, так и качественные характеристики управления персоналом.

Используя положительные достижения существующих методик, необходимо разработать концепцию оценки эффективности управления персоналом, которая предполагала бы следующую модель: общая оценка эффективности системы управления персоналом, как подсистемы предприятия, должна даваться на основе критериев, определяющих успешность предприятия, а частные методики оценки управления персоналом служить выявлению причин неконкурентоспособности продукции, самого предприятия и работы в нем. Не может быть эффективной системы управления персоналом на неуспешном предприятии.

Для успешного выполнения стратегических задач в области эффективности управления персоналом первостепенное значение имеет изучение факторов, влияющих на эффективность, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования кадровой подсистемы и оценки эффективности управления персоналом.

Однако в современной отечественной управленческой теории и практике отсутствуют целенаправленные теоретические и прикладные разработки по данной тематике. Это приводит к тому, что в настоящее время вопросы оценки влияния различных факторов решаются либо без учета реально сложившейся экономической ситуации, либо с позиции здравого смысла, обыденных представлений о сходстве различных показателей.

Большое значение имеет вопрос о правильной классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом. При составлении такой классификации следует учитывать, что эти факторы действуют не изолированно, а во взаимосвязи друг с другом.

Теоретическое значение классификации факторов эффективности управления персоналом заключается в том, что она позволяет более полно раскрыть сущность эффективности управления персоналом, определить соотношение между факторами,

выявить особенности в действии отдельных факторов с учетом специфики каждого конкретного направления деятельности предприятия.

Использование такой классификации позволяет определить влияние каждого фактора в отдельности, устранив тем самым повторный счет, а также учесть результативность факторов, что дает возможность правильно выявить и использовать резервы повышения эффективности управления персоналом в целом.

Существующая теория и практика изучения факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, позволяют построить их уточненную общую классификацию в зависимости от цели исследования. Исходя из экономической сущности, мы предлагаем следующую классификацию факторов, влияющих на эффективность управления персоналом: физиологические, технические и технологические, структурно-организационные, социально-экономические, социально-психологические, территориально-ситуационные.

По степени управляемости факторы можно разделить на нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые. При оценке эффективности управления персоналом целесообразно изучать влияние регулируемых факторов управления персоналом, к которым относятся факторы, характеризующие качество управления персоналом, уровень организации производства и труда и др., на конечный результат деятельности предприятия.

По нашему мнению, оценка эффективности управления персоналом должна опираться на экономические и социальные критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, базирующихся на регулируемых факторах, представленных в таблице 2.

Во второй главе диссертации *«Анализ эффективности управления персоналом в организациях ОАО «Газпром»* были выявлены особенности функционирования и развития ОАО «Газпром» с позиции эффективности управления персоналом, а также проведен анализ состояния и эффективности системы управления персоналом в организациях системы ОАО «Газпром».

## Система показателей эффективности управления персоналом

Группы показателей		Показатели
Показатели экономической эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика
		Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Качество продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика
		Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал	Общие издержки организации на персонал за период
		Доля издержек на персонал в объеме реализации и ее динамика
		Издержки на одного работника и их динамика.
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника
		Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Укомплектованность кадрового состава	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)
Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест (качественная укомплектованность кадрового состава)		
Показатели социальной эффективности	Социально-психологические показатели	Взаимоотношения с коллегами (количество конфликтов)
		Взаимоотношения с руководством (количество жалоб на руководителей)
		Взаимоотношения с клиентами (количество жалоб и нареканий со стороны клиентов)
		Уровень мотивации персонала
	Уровень удовлетворенности персонала	Конкурентоспособность на рынке труда (привлекательность для потенциальных и действующих работников)
		Степень удовлетворенности работой в данной организации
		Коэффициент текучести персонала и его динамика
		Уровень абсентеизма
		Количество жалоб от работников

По понятным причинам конкурентоспособность и эффективность предприятий ОАО «Газпром» во многом определяет социально-экономическую стабильность общества. В связи с этим повышение эффективности деятельности ОАО «Газпром» является задачей исключительной важности, что в значительной мере связывается с повышением эффективности использования человеческих ресурсов.

Новые условия деятельности, обусловленные реформированием и реструктури-

зацией газовой отрасли, обостряют проблему использования ресурсов, особенно человеческих.

Проведен SWOT - анализ системы управления ОАО «Газпром», показал, что:

1) повышение эффективности использования кадрового потенциала за счет всех направлений системы управления персоналом является на сегодняшний день одной из самых актуальных задач управления на уровне Общества и отдельных его звеньев, что требует формирования адекватной методики оценки эффективности управления персоналом;

2) исходя из устойчивого положения компании и возрастания ее капитализации на рынке, целесообразно активнее использовать возможности повышения эффективности использования имеющихся человеческих ресурсов.

Для того, чтобы оценить эффективность действующей в ОАО «Газпром» системы управления персоналом, автором настоящей диссертационной работы проведено экспертное исследование управления персоналом по основным функциональным подсистемам, которым было охвачено 20 организаций системы ОАО «Газпром».

Цели проведенного исследования - выяснить, какие направления работы с персоналом реализуются в организациях ОАО «Газпром» на данном этапе своего развития, и как они оценивают собственную практику управления.

Для достижения этих целей необходимо было решены следующие задачи:

⇒ Изучены факторы, влияющие на работу с персоналом в организациях;

⇒ Выявлено, что именно делают организации в области управления персоналом;

⇒ Изучена практика работы предприятий ОАО «Газпром» с профессиональными посредниками, средствами массовой информации, Комитетом по занятости населения и другими операторами, действующими на рынке труда;

⇒ Оценена степень понимания руководителями предприятий и кадровых служб необходимости работы с персоналом как ресурсной составляющей их бизнеса.

Существенная доля случаев, когда руководители-респонденты затруднились оценить те или иные мероприятия из собственной практики, говорит о том, что требу-

ются иные специальные критерии оценки эффективности управления персоналом в целом, так и отдельных мероприятий, проводимых ими в рамках управления персоналом. Эти показатели должны быть комплексными. В качестве базы для оценки следует рассматривать как цели и задачи предприятия, носящие качественный и долгосрочный характер, так и необходимые количественные результаты деятельности организации в текущем периоде.

В целях оценки эффективности управления персоналом с позиций наемных работников в тех же организациях ОАО «Газпром» было проведено социологическое исследование персонала, целью которого было изучение удовлетворенности трудом и связанных с ними трудовых факторов, как одного из важнейших факторов повышения эффективности управления персоналом.

Как показал анализ результатов исследования, большая часть опрошенных работников в целом удовлетворены своей нынешней работой. При этом, с точки зрения значимости, работники «хорошей» считают работу, которая обеспечивает хороший заработок, обеспечивает достаток в доме, дает возможность повышать квалификацию, пополнять знания.

При достаточно высоком индексе удовлетворенности работой в целом (2,49). При этом, он выше по таким факторам труда, как: режим (график) работы, состояние трудовой дисциплины, психологический климат в коллективе. Ниже всего удовлетворенность по факторам: система отбора и расстановки кадров.

Выявленный большой разрыв между желаемым и реальным уровнем удовлетворенности по таким значимым факторам, как оплата труда, возможность профессионального и должностного роста, соответствие материальной оценки труда интенсивности и качеству труда, говорит о скрытых проблемах, которые не сразу дают о себе знать, накапливаются и опосредованно негативно влияют на эффективность работы персонала. Часто именно эти причины влияют на готовность работника работать в полную силу с максимальной отдачей. При этом, наибольшее стимулирующее влияние, по оценкам респондентов, имеют факторы, не относящиеся к развивающим стимулам, они оказывают закрепляющее влияние, действуют непродолжи-

тельный период времени после их применения, вызывают привыкание, но не стимулируют творческий, эффективный труд, не связаны с корпоративными ценностями.

Таким образом, при достаточно хороших показателях общей удовлетворенности работой среди персонала организаций ОАО «Газпром» (индекс 2,49) есть проблемы, снижающие эффективность и результативность управления персоналом и требующие адекватного решения.

В третьей главе диссертационного исследования *«Разработка методических рекомендаций по оценке эффективности управления персоналом»* на основе существующих подходов к оценке эффективности управления персоналом разработана интегральная комплексная методика оценки эффективности управления персоналом, объединяющая два общепринятых подхода к оценке эффективности: экономическую (количественную) оценку эффективности управления персоналом и качественную (трудовую и социально-психологическую) оценку эффективности управления персоналом.

Логическая схема оценки эффективности управления персоналом включает в себя несколько этапов, которые показаны на рис. 1.

На первом этапе осуществляется оценка результативности или успешности управления персоналом. Поскольку персонал - основа любого предприятия, предложенный подход к оценке эффективности рассматривает деятельность персонала именно как результат функционирования самого предприятия. Успешность предприятия рассматривается объемно, как результирующий вектор конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг), конкурентоспособности самого предприятия и конкурентоспособности работы в нем для нанимаемого и работающего персонала. Тем самым данный методический подход задает три направления оценки успешности - продуктивное, организационно-экономическое и социально-экономическое. Модель позволяет не только диагностировать эффективность системы управления персоналом, но по отрицательному направлению векторов определять «узкие места» для детального анализа.



Рис. 1. Логическая схема оценки эффективности управления персоналом

В диссертации предложены показатели для оценок всех трех направлений конкурентоспособности, при этом особое внимание уделено оценке конкурентоспособности предприятия на рынке труда, под которой в работе понимается совокупность предоставляемых работникам условий, которые положительно отличают данное предприятие от аналогичных, т.е. способность предприятия быть выбранным в качестве места работы. Недостаточная изученность вопроса конкурентоспособности предприятия на рынке труда и отсутствие методики ее оценки вызвали необходимость провести классификацию показателей конкурентоспособности предприятия на рынке труда. Считаем целесообразным показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятия на рынке труда, разделить на две группы:

- прямые показатели конкурентоспособности – собственно условия, выгодно отличающие предприятие от аналогичных, т.е. все то, что определяет привлекательность работы в данной организации для человека (заработная плата, условия труда, более широкие льготы, большие возможности профессионального роста на предприятии по сравнению с другими),

- косвенные показатели конкурентоспособности такие, как конкурс на вакантные рабочие места, репутация предприятия в сфере труда, под которым понимается корректное (этичное) поведение компаний при найме.

Кроме того, предложенные показатели следует разделить на сравнительные (требующие сравнения с конкурентами) и самостоятельные (отрицательная динамика которых и без сравнения с конкурентами говорит о негативной тенденции падения конкурентоспособности). Второй этап оценки эффективности управления персоналом осуществляется с учетом следующих факторов, способствующих повышению эффективности управления персоналом:

- стратегической нацеленности управления персоналом. Данный фактор характеризует начальный этап управления – установку ясных и достижимых целей и информирование работников предприятия о требуемом от них вкладе в достижение данной цели.

- уровня мотивации. Оценка данного фактора показывает, насколько система мотивации соответствует потребностям работника в



вознаграждении за свой труд.

- организационной структуры предприятия. Оценка данного фактора позволяет сказать, насколько организационная структура оптимальна (позволяет эффективно получать информацию и принимать решения).

- уровня деловых и личностных качеств персонала на предприятии. Оценка данного фактора показывает, насколько персонал предприятия способен выполнить поставленные перед ним цели.

Если организация имеет четкую систему стратегического планирования (выработка целей, информирование сотрудников о целях, контроль за достижением цели), достаточный потенциал (квалификация, знания, умения) работников, подкрепленный соответствующей системой мотивации и оптимальной организационной структурой, то можно считать управление персоналом на данном предприятии эффективным.

Рекомендуемые показатели для оценки перечисленных факторов показаны на рис.2. В диссертации разработаны анкеты для оценки названных факторов, а также предложен математический инструмент для их расчета.

Конечным итогом данного этапа оценки является определение эффективности управления персоналом на предприятии с точки зрения ее влияния на конечные результаты деятельности предприятия, а также определение допустимой величины дополнительных затрат в систему управления персоналом. Оценка строится на двух показателях:

- построение модели множественной корреляционно-регрессионной зависимости конечного результата деятельности предприятия от эффективности управления персоналом;

- определение максимально предельной эффективности инвестиций в человеческие ресурсы, позволяющей осуществить выбор направления инвестирования.

**факторы, влияющие на эффективность  
управления персоналом**

**Стратегическая направленность управления:**  
 1) Миссия фирмы, постановка целей и задач в организации:  
 • постановка целей для организации;  
 • постановка задач для подразделений.  
 2) Разработка стратегического плана.  
 3) Реализация стратегического плана.  
 4) Оценка достигнутых результатов и пересмотра стратегии (внесения корректив).

**Эффективность организационной структуры**  
 1. Соответствие орг. структуры и внешней среды.  
 2. Степень централизации и децентрализации  
 3. Горизонтальные связи в организации:  
 а) функциональное разделение труда;  
 б) характер сотрудничества между работниками;  
 в) эффективность прохождения информации.

**Система мотивации по следующим направлениям**  
 1) Похвала, моральное поощрение, порицание, наказание:  
 а) адекватность;  
 б) регулярность.  
 2) Материальное поощрение – средний процент отклонений величины желаемой заработной платы от фактического заработка  
 3) Соревнование:  
 а) внешнее (организация - конкурент);  
 б) внутреннее (подразделение или коллега, выполняющий схожую работу).  
 4) Социально-психологический климат в коллективе.  
 5) Общественное внимание со стороны:  
 а) сотрудников подразделения;  
 б) руководителя;  
 в) коллег.  
 6) Привлекательность содержания деятельности.  
 7) Наличие перспективы, конкретной цели:  
 а) показатель, характеризующего осознанность цели субъектом;  
 б) показатель, характеризующего реальность достижения цели

**Деловые и личностные качества персонала**  
 1) *Профессиональные*  
 а) профессиональные знания;  
 б) профессиональные умения и навыки;  
 в) знание документов, регламентирующих служебную деятельность;  
 г) способности к накоплению и обновлению профессионального опыта;  
 д) степень реализации опыта на занимаемой должности;  
 е) способность к творческому применению профессионального опыта.  
 2) *Деловые*  
 а) организованность и собранность в практической деятельности;  
 б) ответственность и исполнительность;  
 в) инициатива и предприимчивость;  
 г) самостоятельность решений и действий;  
 д) руководство подчиненными и результативность деятельности;  
 е) качество конечного результата деятельности.  
 3) *Морально-психологические*  
 а) гуманность;  
 б) способность к самооценке;  
 в) этика поведения, стиль общения;  
 г) дисциплинированность;  
 д) справедливость и честность;  
 е) способность адаптироваться к новым условиям;  
 г) лидерство;  
 ж) морально-психологическая устойчивость;  
 з) требовательность.  
 4) *Поведенческие*  
 а) авторитетность;  
 б) интенсивность труда;  
 в) коммуникабельность.  
 5) *Культурные*  
 а) культура мышления и речи;  
 б) общая культура;  
 в) культура работы с документами;  
 г) внешняя культура.  
 6) *Дополнительные критерии*

**Рис. 2 Показатели для экспертной оценки факторов, влияющих на эффективность управления персоналом**

Третий этап методики - оценка эффективности системы управления персоналом, основан на иерархической модели функционирования системы управления персоналом с использованием методов экспертной квалиметрии. В основе методики лежит построение иерархической системы показателей эффективности системы управления персоналом, которая включает несколько уровней:

- первый уровень модели - представляет собой комплексный показатель, который определяет эффективность системы управления персоналом;
- второй уровень - содержит показатели, характеризующие укрупненные функциональные группы системы управления персоналом: привлечение персонала, использование персонала, развитие персонала;
- третий уровень иерархической модели представляет собой частные показатели по конкретным функциональным подсистемам системы управления персоналом.

Все предложенные в диссертации методики прошли апробацию в ООО «Ямбурггаздобыча».

В заключении диссертации сформулированы общие итоги работы и определены перспективные направления развития темы диссертационного исследования.

Главный смысл диссертационного исследования автор видит в создании реальной возможности повышения эффективности управления персоналом за счет разработки методического инструментария оценки эффективности.

С точки зрения автора важнейшими результатами диссертации являются: разработка комплексного подхода к оценке эффективности управления персоналом, учитывающего как конечные результаты деятельности предприятия, так и качественные характеристики управления персоналом; формирование системы показателей, характеризующих эффективность управления персоналом; разработан методического инструментария оценки эффективности управления персоналом, который позволяет выявить зависимость конечного результата деятельности предприятия, прежде всего степени достижения целей организации, от качественных характеристик управления персоналом.

Дальнейшее исследование, по мнению автора, должно проводиться в следующих направлениях:

- совершенствование методов оценки всех элементов системы управления персоналом с учетом экономических и социальных последствий от принимаемых решений в сфере управления персоналом;
- определение путей развития системы и технологий управления персоналом на промышленных предприятиях, адекватных современным требованиям научно-технического прогресса и социально-экономического развития общества.

Автор считает, что внедрение методических рекомендаций, разработанных в данном исследовании, а также решение вновь поставленных в ходе исследования задач позволит существенно повысить эффективность управления персоналом на промышленных предприятиях.

#### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Дубенко В.В. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда (статья) / Тематический сборник "Проблемы управления персоналом в организациях" - М.: ГУУ, 2002. 0,4 п.л.
2. Дубенко В.В. Формирование методологии оценки эффективности управления персоналом (статья) / Тематический сборник "Проблемы управления персоналом в организациях" - М.: ГУУ, 2003. 0,6 п.л..
3. Дубенко В.В. Стимулирование труда персонала как фактор повышения эффективности управления персоналом (статья) / Тематический сборник «Проблемы управления персоналом в организациях» - М: ГУУ, 2003. 0,6 п.л.
4. Дубенко В.В. Факторы, влияющие на эффективность использования персонала (статья) / Тематический сборник «Проблемы управления персоналом в организациях» - М.: ГУУ, 2003. 0,3 п.л.
5. Дубенко В.В. Проблемы оценки эффективности использования персонала (статья) / Тематический сборник «Проблемы управления персоналом в организациях» - М : ГУУ, 2004. 0,5 п.л.

6. Дубенко В.В. Формирование системы показателей эффективности управления персоналом (статья) / Тематический сборник «Проблемы управления персоналом в организациях» - М.: ГУУ, 2004. 0,5 п.л.
7. Дубенко В.В. Проблемы оценки эффективности системы управления персоналом (тезисы) / Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2004», М.: ГУУ, 2004.0,3 п.л.
8. Дубенко В.В. Методические основы оценки конкурентоспособности системы управления персоналом (тезисы) / Материалы Всероссийской конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления - 2005», - М.: ГУУ, 2005.0,3 п.л.

Подп. в печ. 22.04.2005.      Формат 60x90/16.      Объем 1,5 печ.л.

Бумага офисная.      Печать цифровая.

Тираж 50 экз.      Заказ № 447.

ГОУВПО "Государственный университет управления"

Издательский центр ГОУВПО "ГУУ"

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (095) 371-95-10, e-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)

[www.guu.ru](http://www.guu.ru)



1857

9 11 2005