

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ
EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
ORGANIZATION AS AN ELEMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF THE
ORGANIZATION**

**Ванкевич Елена Васильевна
Vankevich Alena Vasilevna**

*Витебский государственный технологический университет – УО «ВГТУ», Республика
Беларусь, Витебск
Vitebsk state technological University – УО «VSTU», Republic of Belarus, Vitebsk
(e-mail: vankevich_ev@tut.by)*

Аннотация: Рассмотрены необходимость и направления оценки влияния управления человеческими ресурсами организации на конечные результаты ее деятельности. Обосновано введение дополнительных показателей оценки в практику кадровой диагностики организаций (валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал, коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал, рентабельность персонала в разрезе категорий), использование которых позволит повысить эффективность кадровой политики организации.

Abstract: The directions of necessary and assessing of influence of the human resources management for the final results of organization's activities are considered. The use of additional evaluation indicators into the practice of personnel diagnostics of organizations (gross value added per unit of personnel costs, coefficient of recoupment of investments in human capital, profitability of personnel by category) is justified, the use of which will improve the effectiveness of the personnel policy of the organization.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, кадровая политика, эффективность управления человеческими ресурсами организации, кадровая диагностика

Key words: human resources management, personnel policy, efficiency of human resources management, personnel diagnostics

Кадровая политика должна подчиняться стратегии организации и способствовать формированию (укреплению) ее конкурентных преимуществ [2; 5; 11; 12]. Ее основной задачей является кадровое сопровождение развития организации. Поэтому разработка активной кадровой политики организации, соответствующей ее стратегическим планам и обеспечивающей укрепление конкурентных преимуществ организации за счет эффективного использования ее человеческих ресурсов, обязательным этапом включает оценку эффективности управления человеческими ресурсами (УЧР) и оценку влияния кадровой политики на эффективность деятельности организации. Для обеспечения практической реализации данного положения необходимо определить конкретные инструменты и индикаторы, позволяющие оценить влияние УЧР на эффективность деятельности организации.

Эффективность УЧР организации можно оценить по следующим направлениям:

- индивидуальная производительность труда работника и желаемое для организации деловое поведение работника;
- экономические показатели эффективности управления человеческими ресурсами – выработка, рентабельность инвестиций в человеческий капитал, рентабельность персонала;
- социальные показатели эффективности управления человеческими ресурсами – текучесть кадров, количество нарушений трудовой дисциплины;

– реализаций функций управления человеческими ресурсами.

Существующие эмпирические исследования в целом подтвердили наличие влияния систем УЧР на эффективность деятельности организаций и их конечные результаты, наличие положительной корреляции между стратегической ориентацией системы управления человеческими ресурсами и деятельностью организаций [3, с. 467; 4, с.63]. «Лучшую выживаемость в период экономического кризиса показали те компании, которые в докризисное время уделяли внимание целенаправленному развитию человеческого фактора» [4, с. 63]. В этом и проявляется вклад кадровой политики в конкурентные преимущества организации [10;12]. Эмпирически доказано, что «...существует положительная корреляция между ориентацией системы УЧР на стратегические цели и результатами деятельности организаций» [1; 3, с. 468]. То есть функции УЧР оказывают положительное влияние на прибыль организаций и их эффективность.

В экономической литературе и бизнес-практике сложилось несколько подходов к этому вопросу. Наиболее распространенным является оценка результативности УЧР по уровню производительности труда [2; 3; 13]. Вторым подходом к оценке эффективности УЧР является расчет рентабельности человеческих ресурсов. Этот показатель используется при международных компаративных исследованиях консалтинговыми компаниями - Saratoga Institute, PriceWaterHouseCoopers [4; 6; 7; 3, с. 466; 8]. По мере осознания человеческих ресурсов не только источником затрат, сколько источником развития организации, стал использоваться показатель рентабельности инвестиций в человеческий капитал [7]. Достаточно широко при оценке эффективности УЧР используются экспертные оценки, собранные в процессе опроса заинтересованных сторон (стейхолдеров) – например, удовлетворенность сотрудников и руководителей организации. Однако этот метод достаточно трудоемкий и не лишен субъективности. К тому же, сотрудники могут быть удовлетворены работой и не давать при этом высоких показателей эффективности в целом. Однако в данных подходах не достаточно ясно видна связь между практикой УЧР и экономическими, финансовыми показателями деятельности организации, а также ориентация кадровой работы на стратегические цели организации.

В Республике Беларусь бизнес-практика нуждается во внедрении оценки эффективности программ УЧР и их влияния на стратегические цели организации, поскольку в белорусском менеджменте сложилось определенное противоречие: с одной стороны, провозглашается, что люди – главный ресурс, цель и конкурентное преимущество организаций, а с другой стороны – кадровая функция имеет второстепенное значение [9]. Ситуация во многом объясняется отсутствием традиций и методик оценки эффективности УЧР. Методики кадровой диагностики, имеющиеся в практике работы белорусских организаций, ориентированы на анализ традиционных направлений деятельности, и практически не учитывают ее стратегические ориентиры и расчеты эффективности [15]. Их можно условно разделить на два направления:

– анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации как часть традиционного анализа хозяйственной деятельности, который в современных условиях является малоинформативным для принятия управленческих решений;

– методика кадровой диагностики, ориентированная на расчет потенциала избыточной численности занятых для минимизации экономических и социальных затрат, связанных с высвобождением персонала [15].

Соответственно, нет анализа эффективности кадровых процессов и оценки их влияния на эффективность деятельности организации и ее стратегические цели. Как показывают исследования, предприятия не занимаются целенаправленно управлением затрат на персонал, а результаты деятельности организаций в большей степени ассоциируются с финансовыми и маркетинговыми аспектами, но не с практикой УЧР [9].

Существующие в Республике Беларусь методики кадровой диагностики в большей степени предназначены для целей социально ответственного высвобождения работников и определения потенциала избыточной численности работников (табл.1).

Таблица 1. Ограничения существующих подходов к проведению кадровой диагностики

В рамках традиционного анализа хозяйственной деятельности организации	В рамках социально ответственного реструктурирования организации	Общие проблемы существующих подходов
<ul style="list-style-type: none"> - сравнение фактических результатов с плановыми; - использование стоимостных измерителей; - слабая связь со стратегией организации и конечными результатами деятельности организации 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая трудоемкость расчетов; - ограниченный круг пользователей (преимущественно для организаций, имеющих потенциал избыточной рабочей силы и находящихся в преддверии высвобождения) 	<ul style="list-style-type: none"> - слабая готовность отделов кадров к проведению кадровой диагностики, еще больше – к принятию решений на их основе; - нет оценки эффективности рабочего места и стоимости рабочего места; - нет связи с кадровыми технологиями и оценки их эффективности; - нет связи с общей стратегией развития организации

Однако практика в большей степени свидетельствует о наличии не избытка, а недостатка квалифицированных кадров и недостаточно эффективном использовании имеющегося персонала. Следовательно, кадровым службам необходимы методики кадровой диагностики, помогающие решать эти насущные на данный момент задачи – повышение эффективности системы УЧР и ее направленность на стратегические задачи организации. При разработке системы анализа эффективности УЧР организации одной из важных методологических задач является обоснование и подбор показателей для оценки. В основе качественного управления человеческими ресурсами (УЧР) лежит качественная диагностика. Анализ существующих методик анализа эффективности использования трудовых ресурсов и методик кадровой диагностики позволяет дополнить этот перечень следующими показателями: 1) валовая добавленная стоимость на единицу затрат на персонал (в качестве дополнительного показателя можно использовать показатель «Валовая добавленная стоимость на одного работника, занятого полный рабочий день»); 2) коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал (характеризует эффективность вложенных средств в работника). Данный показатель отражает размер прибыли, полученный на каждый рубль, инвестированный в человеческие ресурсы организации и характеризует эффективность использования расходов на персонал; 3) рентабельность персонала.

Таблица 2. Оценка эффективности УЧР (на примере 125 организаций концерна «Беллегпром» 2012- 2016 г.г.)

Показатели	Текстильные организации		Трикотажные организации		Швейные организации		Кожевенно-обувные организации	
	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016
Среднесписочная численность сотрудников, чел	17658	15030	13636	11062	13783	10094	14461	12658
Расходы на персонал на 1 сотрудника, тыс. руб.	2,987	9,190	4,102	9,238	4,467	9,035	2,974	9,725
ВДС на одного работника, тыс. руб.	7,418	13,672	7,019	21,183	9,709	12,862	11,771	21,321
Доля расходов на персонал в себестоимости, %	16,70	22,71	36,20	27,59	34,17	44,02	15,03	29,09

Рентабельность персонала, %	32,79	5,40	12,28	43,74	47,54	28,88	101,38	32,34
Коэффициент эффективности инвестиций в человеческий капитал, %	0,327	0,054	0,1227	0,4374	0,475	0,288	1,013	0,323

Результаты апробации данной методики (на примере данных 125 организаций, входящих в концерн «Беллгепром» за 2012-2016 гг.) (табл.2) позволяют сделать важные выводы: 1) для всех предприятий характерно снижение численности работников за указанный период и значительное увеличение расходов на персонал в расчете на 1 сотрудника; 2) доля расходов на персонал в структуре себестоимости продукции выросла во всех отраслях легкой промышленности (за исключением организаций трикотажной отрасли); 3) рентабельность персонала снизилась (за исключением организаций трикотажной отрасли), причем разноплановость ее динамики требует дополнительного исследования; 4) коэффициент эффективности инвестиций в человеческий капитал снизился (за исключением организаций трикотажной отрасли).

Использование данных показателей на уровне отдельных организаций и их мониторинг создает возможность оценить эффективность инвестиций организации в развитие работников, рассчитать окупаемость этих средств, производительность труда и рентабельность персонала. Всё это позволяет повысить обоснованность принимаемых решений при проведении кадровой политики и увеличить эффективность УЧР.

В заключении статьи нужно отметить, что для успешной деятельности белорусских организаций необходимо увязать их бизнес-стратегии со стратегиями УЧР, а это требует осознания необходимости данной работы и ее методического обеспечения. Авторский подход к проведению кадровой диагностики включает использование показателей для оценки эффективности системы УЧР в целом, ее отдельных кадровых процессов, подразделений и работников, и основан на использовании доступных статистических данных, что обеспечивает простоту в использовании методики и одновременно ее информативность.

Список литературы

1. Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. 2008. Том 6. № 3. С. 51–58.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Изд. 8-е. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 832 с.
3. Зеленова О.И., Просвиркина Е.Ю. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России // Российский журнал менеджмента. 2017. Том 15. № 4. С. 463–490.
4. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? // Российский журнал менеджмента. 2014. Том 12. № 1. С. 39–68.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА М, 2010. 695 с.
6. Исследование эффективности систем управления персоналом. Отчет. 2016 // www.pwc/ru/ru/hr consulting/Saratoga-2016. Дата доступа: 15.02.2018.
7. Фитц-Енц Ж. Как измерить HR-менеджмент. 3-е изд. М.: Изд-во ГИППО, 2009. 359 с.
8. Линге Д. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами при проведении инноваций в компаниях финансово-банковского сектора: Диссертация канд.экон. наук.М.: МГУ им. М. Ломоносова, 2009.
9. Галешова Е., Ванкевич Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала // DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis. 2015. № 2. С. 61–90.

10. Clarke M.A., Hill S.P. Promoting employee wellbeing and duality service outcomes: The role of HRM practices/ M.A. Clarke, // Journal of Management & Organization 2012. № 18 (5). P. 702–713.
11. Messresmith J.G., Guthrie J.P. High performance work systems in emergent organization: Implications for firm performance // Human Resource Management, 2010. № 49 (2). P. 241–264.
12. Rodrigez, J.M., Ventura J. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry // International Journal of Human Resource Management, 2003. № 14 (7). P. 1206–1226.
13. Хьюзелид, М. Влияние практики управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании // Российский журнал менеджмента, 2008. № 6 (3). С. 87–128.
14. Bethmann, A. Occupational change and status mobility. The detrimental effects of unemployment and the loss of occupational specific human capital // Journal of Labor market Res. (2013) 46:307-319. DOI 10/1007/s12651-013-0147-9.
15. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала. Утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты № 181, 2010 год // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.etalonline.by>. – Дата доступа: 25.03.2012.

УДК 614:005.915(476)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ MANAGEMENT BUSINESS - PROCESSES IN HEALTH SYSTEM

**Веренич Галина Дмитриевна
Verenich Galina Dmitrievna**

*Белорусский национальный технический университет, Республика Беларусь, Минск
Belarusian national technical university, Republic of Belarus, Minsk
(e-mail: wgd2601@rambler.ru)*

Аннотация: Рассмотрены особенности медицинских услуг и управления бизнес – процессами в системе здравоохранения.

Abstract: Features of medical services and management business – processes in health system were considered.

Ключевые слова: медицинские услуги, бизнес-процессы в здравоохранении.

Keywords: medical services, business processes in health care.

В настоящее время по мере того, как развивается тенденция разгосударствления, в развитии современной системы здравоохранения появилось такое направление как частное предпринимательство. Это связано с недостаточным бюджетным финансированием данной отрасли и увеличением объемов оказываемых платных медицинских услуг. В связи с этим интересным представляется функционирование лечебно-профилактических учреждений в новых рыночных условиях, порядок управления в бюджетных учреждениях предоставлением платных медицинских услуг, их планированием и маркетингом.

Важным условием обеспечения конкурентоспособности организации является ее постоянное совершенствование с целью повышения способности быстро адаптироваться к динамично изменяющимся условиям в конкурентной окружающей среде. Встает вопрос об организации эффективного управления, которое бы позволило сделать деятельность медицинской организации максимально эффективным.

Эффективная деятельность медицинских организаций в настоящее время зависит от умения управлять не только коллективом, но и бизнес процессами с наименьшими экономическими затратами без потери времени и средств, от способности создавать