

УДК 331.101.39

**КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**COMPLEX MODEL OF AN ASSESSMENT OF SYSTEM
EFFECTIVENESS OF DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES
OF THE ORGANIZATION**

Соловьева И.А., Закирьянов Р.И.

**ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический
университет», г. Уфа, Российская Федерация**

I.A. Soloveva, R.I. Zakiryaynov

**FSBEI HPE “Ufa State Petroleum Technological University”,
Ufa, the Russian Federation**

e-mail: soloveva.sia@ yandex.ru

Аннотация. До сих пор в российских организациях существует недооценка возможностей стратегического управления развитием человеческих ресурсов. В статье обоснована необходимость системного подхода к управлению развитием человеческих ресурсов организации. Дано понятие стратегического управления развитием человеческих ресурсов. Сформулированы условия, которые характеризуют наличие в организации стратегии управления развитием человеческих ресурсов.

Показана взаимосвязь отдельных подсистем системы развития человеческих ресурсов в контексте стратегического управления организацией. При этом обучение рассматривается как системообразующий элемент системы развития человеческих ресурсов, а оценка персонала как ключевой инструмент реализации стратегии развития. Отмечается, что решающую помощь в обеспечении взаимосвязи стратегии управления развитием чело-

веческих ресурсов и общекорпоративной стратегии может оказать использование известной управленческой методологии «управление эффективностью» на основе ключевых показателей эффективности.

Обоснована необходимость комплексной оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации. Понятие эффективности применительно к развитию человеческих ресурсов предлагается рассматривать в расширительном толковании, а именно как эффективность системы развития человеческих ресурсов организации в целом.

Предложена модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации. Модель выделяет три проекции оценки: эффективность обучающих программ, курсов, тренингов; влияние обучения на реализацию функций других подсистем управления развитием человеческих ресурсов; эффективность удовлетворения потребностей бизнеса в обучающих и развивающих мероприятиях.

Цель разработки и внедрения системы оценки эффективности обучения - повышение качества системы обучения и развития для достижения стратегических целей организации, повышения ее конкурентоспособности, увеличение отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

Abstract. Still in the Russian organizations there is an underestimation of opportunities of strategic management of development of human resources. In article need of system approach to management of development of human resources of the organization is proved. The concept of strategic management of development of human resources is given. Conditions which characterize existence in the organization of strategy of management of development of human resources are formulated.

The interrelation of separate subsystems of system of development of human resources in the context of strategic management of the organization is shown. Thus training is considered as a backbone element of system of development of human resources, and performance appraisal as the key instrument of realization of strategy of development. It is noted that the decisive help in ensuring interre-

lation of strategy of management of development of human resources and all-corporate strategy Performance management on the basis of key performance indicators can render use of known administrative methodology.

Need of a complex assessment of system effectiveness of development of human resources of the organization is proved. The concept of efficiency in relation to development of human resources is offered to be considered in broad interpretation, namely as system effectiveness of development of human resources of the organization in general.

The model of an assessment of system effectiveness of development of human resources of the organization is offered. The model allocates three projections of an assessment: efficiency of the training programs, courses, trainings; influence of training on realization of functions of other subsystems of management of development of human resources; efficiency of satisfaction of needs of business for the training and developing actions.

The purpose of development and deployment of system of an assessment of learning efficiency - improvement of quality of system of training and development for achievement of strategic objectives of the organization, increase of its competitiveness, increase in return from investments into human resources.

Ключевые слова: развитие человеческих ресурсов, обучение, стратегия управления развитием человеческих ресурсов, оценка эффективности системы развития человеческих ресурсов, управление эффективностью, модель Киркпатрика, коэффициент возврата на инвестиции в обучение.

Key words: development of human resources, training, strategy of management of development of human resources, assessment of system effectiveness of development of human resources, Performance management, Kirkpatrick's model, return coefficient on investment into training.

В современных условиях развития высокотехнологичной экономики и быстрого устаревания профессиональных знаний и навыков важнейшим конкурентным преимуществом организаций становится человеческий ресурс в виде высококвалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента. Человеческие ресурсы создают неповторимый климат в организации (предпринимательский, инновационный, командный), способствующий непрерывному совершенствованию бизнес-процессов и продуктов, что, в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ организации. По оценкам экспертов, доля нематериальных активов в структуре стоимости бизнеса промышленных компаний – международных лидеров бизнеса – уже превышает 50%.

В этих условиях способность руководства организации уделять внимание и выделять требуемые средства на развитие человеческих ресурсов (ЧР) приобретает особое значение. Управление персоналом должно уйти от минимальных инвестиций в ЧР, направленных лишь на поддержание производственно-бытовых условий труда, и строить идеологию на основе новой концепции, соответствующей долгосрочной стратегии развития организации [1].

Рассмотрение персонала как ключевого ресурса в реализации бизнес-стратегии предполагает управление им на стратегическом уровне. Для решения этой задачи стратегию управления развитием ЧР необходимо интегрировать в бизнес-стратегию компании.

Стратегическое управление ЧР охватывает все области деятельности, которые связаны с процессом управления людьми и направлены на создание и сохранение конкурентного преимущества организации. Оно включает в себя следующие стратегии: обеспечения ЧР; развития ЧР; вознаграждения; трудовых отношений; удержания персонала. По мнению авторов, стратегическое управление развитием ЧР – идентификация необходимых знаний, навыков и компетенций и активное управление обучением в дол-

госрочной перспективе в связи с заявленной корпоративной стратегией и бизнес-стратегией, для обеспечения стратегического конкурентного преимущества компании.

В контексте проводимого исследования целесообразно рассматривать развитие ЧР как процесс планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик ЧР с целью достижения уровня, необходимого для решения не только настоящих, но и будущих стратегических задач организации.

В то же время развитие – рост или реализация способностей и потенциала личности посредством обучения и получения образования [2]. Профессиональное обучение должно иметь цель, и эту цель можно установить только при условии, что потребности организации, а также ее групп и работников в обучении систематически выявляются и анализируются.

По результатам проведенного анализа научных публикаций, авторами были сформулированы несколько условий, которые характеризуют наличие в организации стратегии управления развитием ЧР:

- персонал должен рассматриваться не как статья расходов, а как главный актив компании - «основной создатель стоимости», нуждающийся в постоянном развитии;
- существует взаимосвязь между стратегией управления развитием ЧР и стратегией организации в целом и ее отдельными компонентами;
- разработка программ обучения и развития осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;
- постоянная оценка степени вклада программ обучения и развития в достижение стратегических целей организации;
- создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к деятельности организации, знакомство с ее стратегией, структурой, продуктами и услугами, технологией деятельности;
- создание непрерывной и целостной системы развития ЧР способствующей переходу к более рациональному, целенаправленному, сбалансиро-

рованному стилю управления; приведение в соответствие формальной структуры с системами в области ЧР, с тем чтобы они способствовали достижению организацией стратегических целей.

Чтобы показать взаимосвязь отдельных элементов системы развития ЧР, в контексте стратегии управления организацией, авторами было составлена схема, которая представлена на рисунке.

Приведенная схема демонстрирует ряд важнейших положений.

1. Стратегия развития ЧР является производной от комплексной стратегии организации и стратегии управления ЧР организации и определяется ее целями, задачами на каждом этапе развития.

2. Система развития ЧР является подсистемой системы управления ЧР организации, и представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, выраженных в развивающих мероприятиях/программах, направленных на формирование и развитие тех характеристик ЧР, которые являются значимыми для достижения организацией поставленных целей в условиях изменяющейся среды. В систему развития входят такие элементы системы управления ЧР как обучение, введение в должность и адаптация новых работников, аттестация, реализация деловой карьеры, организация работы с кадровым резервом и др. которые взаимодействуют между собой через подсистемы организации труда, мотивации и оценки трудовой деятельности.

Система развития ЧР тесно взаимодействует также с другими подсистемами управления ЧР, включающими развивающий компонент (мотивация, стимулирование и др.).

3. Обучение – системообразующий элемент системы развития ЧР. Опыт работы и анализ эффективности развивающих мероприятий позволяет утверждать, что применение обучающих и развивающих программ как инструментов развития человеческих ресурсов эффективно только при системном подходе к обучению (например, при создании корпоративной модели компетенций, внедрении системы управления реализацией стратегии или управления по целям на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ)).

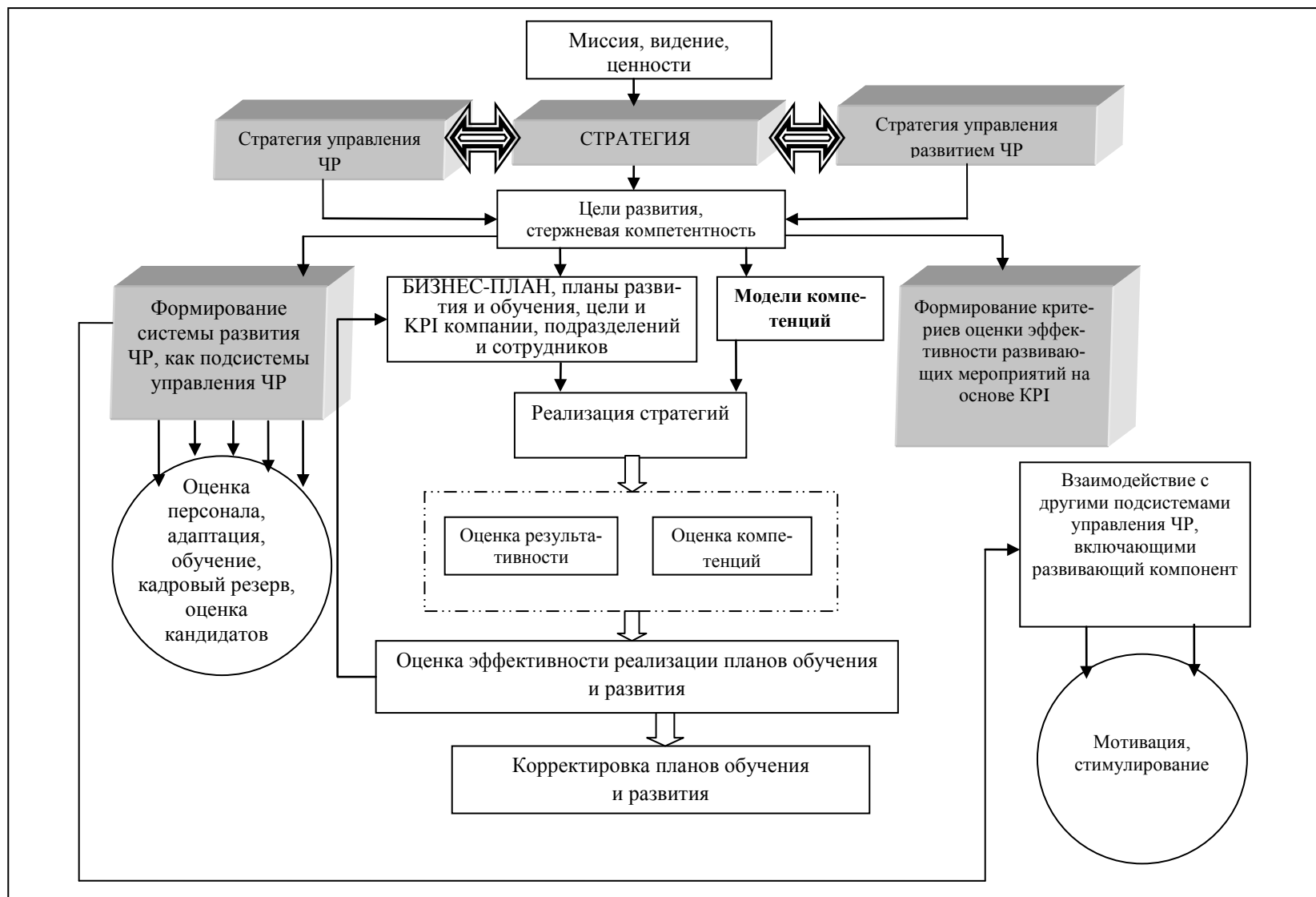


Рисунок. Схема взаимосвязи отдельных подсистем системы развития человеческих ресурсов в контексте стратегического управления организацией

Системность в подходе к развитию ЧР является на сегодняшний день определяющим фактором формирования обучающих и развивающих программ. Обучение будет системным только в том случае, если оно построено в соответствии с бизнес-стратегией организации. Корпоративное обучение во взаимодействии с корпоративной стратегией можно рассматривать как некую систему.

С другой стороны, системный подход предполагает увязку в единое целое отдельных подсистем системы управления развитием человеческих ресурсов организации, как это показано на рисунке.

4. Можно утверждать, что оценка – ключевой инструмент реализации стратегии развития ЧР. Создание любой системы обучения должно начинаться с разработки системы оценки персонала. Причем оценка должна содержать не только профессиональный уровень, знания, умения, их соответствие выполняемой работе. Большое значение имеет уровень выраженности компетенций, личностная оценка сотрудника, показывающая его готовность воспринимать новое, развиваться.

5. Необходимо еще на этапе формулирования целей обучения определиться с методами и критериями оценки эффективности обучения и развития. Процесс оценки эффективности обучения и развития сотрудников – не завершающий этап развития. Он должен идти параллельно с определением целей и планированием, уже на этом этапе должно быть определено, что и как оценивается, при помощи каких методик и критериев.

6. Важное значение приобретает совершенствование методов обоснования эффективности инвестиций в развитие ЧР. При этом понятие эффективности применительно к развитию ЧР необходимо рассматривать в расширительном толковании, а именно как эффективность системы развития человеческих ресурсов организации в целом. Это означает, что указанная оценка должна включать в себя несколько проекций, о которых дальше пойдет речь.

Обзор существующих публикаций по проблеме оценки эффективности обучения и развития персонала показал, что все показатели можно классифицировать на 3 группы [3]:

- 1) показатели оперативной деятельности системы обучения и развития в целом;
- 2) ключевые показатели эффективности (КПЭ) T&D структуры в компании;
- 3) показатели эффективности конкретных обучающих программ (семинаров, курсов, круглых столов, тренингов).

По мнению авторов, в комплексную модель оценки эффективности системы развития ЧР необходимо включить показатели из второй и третьей групп. Далее остановимся на каждой из групп показателей.

Возвращаясь к вопросу о взаимосвязи между стратегией управления развитием ЧР и стратегией организации в целом, необходимо отметить, что решающую помощь в обеспечении указанного соответствия может оказать использование известной управленческой методологии «управление эффективностью» на основе КПЭ.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) была внедрена в мировую управленческую практику в 70-е годы 20-го века как инструмент достижения стратегических целей организации. Указанный инструмент позволяет:

- декомпозировать стратегию и цели организации на уровень отдельных подразделений и сотрудников;
- оценивать промежуточные результаты сотрудников на пути к достижению стратегических целей;
- мотивировать сотрудников на дальнейшее развитие и повышение эффективности путем установления зависимости величины премиального вознаграждения от результатов выполнения КПЭ.

Таким образом, достижение соответствия между организационной стратегией и стратегией развития ЧР может быть реализовано в рамках процедуры декомпозиции целей.

Справедливость данного утверждения может быть аргументирована следующими положениями.

Во-первых, формулируя общекорпоративные и бизнес-цели, организация каскадирует их на уровень T&D отдела. Соответствующие этим целям КПЭ показывают, как T&D отдел использует выделенные ему ресурсы, например, как быстро реагирует на запрос бизнеса и создает программу, которая решает конкретную бизнес-задачу, или насколько внутренние клиенты довольны сервисом T&D структуры. Достижение поставленных перед данным отделом целей вносит свой вклад в достижение целей организации. Оценке деятельности T&D структуры по данной группе метрик соответствует представление о стратегии развития ЧР как одной из функциональных стратегий организации.

В данную группу показателей могут быть включены следующие: процент неявки на аудиторные занятия; процент переноса дат очных занятий от общего количества занятий; проходимость e-learning курсов; срок вывода новой программы; процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в течение года по завершении программы; индекс вовлеченности топ-менеджеров в процесс обучения; количество сотрудников, успешно сдавших тесты (экзамены, зачеты) по завершении курсов; развитие компетенций и др. [3].

Во-вторых, конкретизируя цели и показатели для каждого сотрудника, организация задает ориентиры для формирования планов обучения и развития, призванных устранить разрыв (гэп) между требуемым и фактическим уровнем выраженности компетенций. Семинары, тренинги и другие обучающие мероприятия проводятся в организациях для решения конкретных бизнес-задач, поэтому в данную группу КПЭ входят специфические для каждой организации бизнес-показатели.

С учетом вышесказанного, вполне логичным выглядит подход, предполагающий использование в качестве критериев оценки эффективности обучающих программ достижение соответствующих бизнес-показателей. Данный подход рассматривается как один из этапов (уровней) оценки, предложенной Дональдом Киркпатриком.

В конце 50-х годов двадцатого столетия Д. Кирпатрик предложил концептуальный подход к оценке тренинговых программ, который стал классическим. Модель включает четыре уровня.

1. Реакция. Оценивается, как сами участники реагируют на состоявшееся обучение. Реакция показывает мотивированность обучающегося и влияет на решение о продолжении участия в самом процессе.

2. Усвоение (научение). На этом уровне оцениваются знания и навыки, полученные участниками обучения, и изменение установок. Данный этап оценки базис для следующего уровня, применения модели поведения в реальной практике.

3. Поведение. Происходит оценка того, в какой степени изменилось поведение сотрудников в результате обучения.

4. Результаты. Оценивается эффект обучения и развития в целом для организации: сокращение издержек, улучшение качества и т.п. Киркпатрик указывает, что результат не должен оцениваться в денежном выражении, так как на увеличение (или падение) прибыли влияет множество факторов, и невозможно оценить конкретный вклад отдельной обучающей программы. Для оценки на данном уровне необходимо, чтобы в организации уже была внедрена или внедрялась система показателей, иначе будет невозможно измерить достижение результатов обучения.

Д. Филипс усовершенствовал методику Д. Киркпатрика, добавив в нее пятый уровень измерения: ROI (Return on Investment, коэффициент возврата на инвестиции в обучение):

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\% .$$

Оценка обучающих и развивающих программ по бизнес-результатам предполагает рассмотрение стратегии развития ЧР, как неотъемлемой части процесса формулирования всех остальных стратегий организации.

С учетом вышеизложенного авторами предложена комплексная модель оценки системы развития человеческих ресурсов, которая представлена в таблице.

Таблица. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации

1. Что оценивается (предмет оценки)		
Эффективность обучающих программ, курсов, тренингов	Влияние обучения на реализацию функций других подсистем управления развитием ЧР (оценка персонала, адаптация, формирование кадрового резерва, мотивация)	Эффективность обслуживания потребностей бизнеса в обучающих и развивающих мероприятиях
2. Критерии и методы оценки		
Оценка по уровням Киркпатрика, возврат на инвестиции (ROI) и др.	Специфичны для каждой отдельной подсистемы и обучающей программы	Ключевые показатели эффективности T&D отдела
3. Задачи оценки		
Выяснение вопросов: – В какой степени в итоге были достигнуты цели обучения? – Нужно ли продолжать программу? – Как можно усовершенствовать программу? – Как можно повысить эффективность обучения? – Соответствует ли обучение стратегии организации?	Интеграция системы обучения и других подсистем УЧР через систему оценки эффективности обучения	Определить, как T&D отдел использует выделенные ему ресурсы
4. Конечный результат (цель) оценки		
Выработка четких алгоритмов принятия управленческих решений в области обучения и развития человеческих ресурсов с учетом стратегических целей организации		

Предлагаемая модель многомерной оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации позволяет оценивать, во-первых, как процесс обучения влияет на реализацию функций других подсистем

управления развитием ЧР (оценка персонала, адаптация, формирование кадрового резерва, мотивация и др.), во-вторых, показатели эффективности и качества работы T&D службы организации, в-третьих, показатели эффективности конкретных обучающих программ.

Выводы

Целью разработки и внедрения системы оценки эффективности обучения является повышение качества системы обучения и развития для достижения стратегических целей организации, повышения ее конкурентоспособности, увеличение отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

Список используемых источников

1 Ковалев С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 264 с.

2 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848 с.

3 Ужакина Ю.Б. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать: докл. на 10-й конф. «Клуба консультантов и тренеров» СПб [Электронный ресурс]// URL: http://www.treko.ru/show_article_1643.

4 Зазовская Н.М., Мартынов В. Г. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества: метод. рекомендации по разработке внутрикorporативного стандарта орг. доп. проф. образования в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. 113 с.

5 Развитие и обучение персонала как конкурентный ресурс организации в условиях экономики, нацеленной на управление знаниями/ Еремина И.Ю. [и др.] //Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. №11. 2008. С.8-13.

6 Современные подходы к проблеме оценки и развития персонала в системе работы с кадровым резервом нефтегазовой компании/ Еремина И.Ю. [и др.] //Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. № 8. 2008. С. 36-38.

7 Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 236 с.

References

1 Kovalev S.V. Sistema kontrollinga personala promyshlennoy organizatsii: uchebnoe posobie/ S.V. Kovalev. М.: KNORUS, 2010. 264 s. [in Russian].

2 Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 10-e izd./ Per. s angl. Pod red. S. K. Mordovina. SPb.: Piter, 2009. 848 s. [in Russian].

3 Uzhakina Yu.B. Otsenka effektivnosti obucheniya: chto, kak i zchem otsenivat. Doklad na 10-y Konferentsii SPb Kluba konsultantov i trenerov [Elektronnyy resurs]// URL: http://www.treko.ru/show_article_1643.

4 Zazovskaya N.M., Martyinov V. G. Vnutrikorporativnoe upravlenie professionalnyim razvitiem personala v sisteme menedzhmenta kachestva: metod. rekomendatsii po razrabotke vnutrikorporativnogo standarta org. dop. prof. obrazovaniya v sootvetstvii s GOST R ISO 9001-2001. М.: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K», 2004. 113 s. [in Russian].

5 Eremina I.Yu., Simonova I.F., Eskerhanov M.Z., Dudaeva L.M. Razvitie i obuchenie personala kak konkurentnyiy resurs organizatsii v usloviyah ekonomiki, natselennoy na upravlenie znaniyami //Problemyi ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. № 11. 2008. S. 8-13. [in Russian].

6 Eremina I.Yu., Simonova I.F., Eskerhanov M.Z., Dudaeva L.M. Sovremennyye podhodyi k probleme otsenki i razvitiya personala v sisteme raboty s kadrovym rezervom neftegazovoy kompanii// Problemyi ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. №8. 2008. S. 36-38. [in Russian].

7 Kartashova L. V. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: INFRA-M, 2007. 236 s. [in Russian].

Сведения об авторах

About the authors

Соловьева И. А., доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

I. A. Soloveva, Associate Professor of the Chair “Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry” FSBEI HPE USPTU, Ufa, the Russian Federation

e-mail: soloveva.sia@ yandex.ru

Закирьянов Р. И., магистрант гр. МЭК-14-01, кафедры « Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» ФГБОУ ВПО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация

R. I. Zakiryaynov, Master Student gr. MEK 15-14-01, of the Chair “Economics and Management at the Enterprise of the Oil and Gas Industry” FSBEI HPE USPTU, Ufa, the Russian Federation