

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 3331.108.2

Н.В. Марченко

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

В настоящее время руководителями организаций уже признается необходимость не только формирования системы управления персоналом, но и ее совершенствования. Управление человеческими ресурсами – задача сложная, многоаспектная, она должна быть постоянно под пристальным вниманием менеджмента, так как во многом именно состояние системы управления персоналом определяет эффективность труда, а следовательно и эффективность организации в целом. Совершенствование системы управления персоналом возможно через реализацию кадровых мероприятий, оценка эффективности которых является предметом дискуссий. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты оценки эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, обозначены сложности при проведении аналитических процедур и прогнозировании экономических результатов. При этом следует учитывать, что реализация кадровых мероприятий не всегда имеет целью получение немедленных экономических выгод и может подразумевать только социальный эффект. Автором подчеркивается необходимость оценки эффективности кадровых мероприятий не только на основе показателей эффективности различных проектов, но и проведения комплексной оценки эффективности отдельных направлений деятельности службы управления персоналом до и после реализации мероприятий, а также оценки их влияния на конечные результаты деятельности организации. На основе обобщения аналитических процедур, встречающихся в литературе, предлагается выделить в качестве критерия эффективности направлений кадровых служб динамику показателей, используемых в процессе кадрового аудита и оценки эффективности кадровой политики организации. Это позволяет, по мнению автора, осуществлять оценку показателей эффективности вне зависимости от вида анализа, т.е. соответствующую группу показателей можно использовать при стратегическом управлении, характеристике системы управления персоналом, оценке кадрового потенциала, планировании трудовых показателей.

Ключевые слова: *эффективность системы управления персоналом, кадровые мероприятия, критерии эффективности деятельности служб управления персоналом, показатели эффективности, методы оценки эффективности.*

Система управления персоналом занимает значительное место в системе управления организацией. Это связано с возрастающей ролью служб управления персоналом в обеспечении эффективности деятельности каждой категории работников и предприятий в целом.

Если под системой управления персоналом понимать совокупность способов, методов, технологий работы с персоналом, направленных на обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие [1], то основной целью совершенствования системы управления персоналом будет являться развитие кадрового потенциала организации, эффективное использование персонала, улучшение качества трудовой жизни работников.

Совершенствование системы управления персоналом возможно через управленческие воздействия на эту систему, т.е. реализацию кадровых мероприятий, осуществляемых в фор-

мате проектов или программ развития. Под кадровыми мероприятиями будем понимать совокупность действий, осуществляемых предприятием, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом.

Необходимость проведения кадровых мероприятий обусловлена, как правило, устранением недостатков и проблем в сфере управления персоналом, выявленных в ходе кадрового консалтинга или аудита, однако возможна ситуация, когда необходимость вызвана созданием новой организации или нового направления ее деятельности. В любом случае осуществление кадровых мероприятий должно осуществляться на основе диагностических процедур в области управления персоналом и включать технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления персоналом (на основе данных оперативного учета, результатов труда, специальных обсле-

дований, включая анкетирование и наблюдение, оценок внутренних и внешних экспертов).

Одна из задач менеджмента организации при совершенствовании системы управления персоналом – использовать в зависимости от обстоятельств наиболее приемлемый для организации подход к оценке эффективности проектов, выбор которого во многом определяется взаимосвязью между функциями управления и различными видами эффективности, например, индивидуальной, групповой, организационной [2].

Проекты, включающие кадровые мероприятия, осуществляются в двух направлениях:

– достижение целей администрации организации (снижение уровня текучести персонала, повышение качества оценки персонала, увеличение производительности труда, закрепление персонала и др.);

– достижение целей работников по повышению качества трудовой жизни (увеличение средней заработной платы работника, возможность самореализации, карьерного роста, улучшение условий труда, обеспечение социальной инфраструктурой и т.д.).

Эффективность системы управления персоналом определяется тем, насколько цели руководства организации совпадают с целями персонала и не противоречат друг другу [3]. При реализации проектов кадровых мероприятий достижение целей администрации орга-

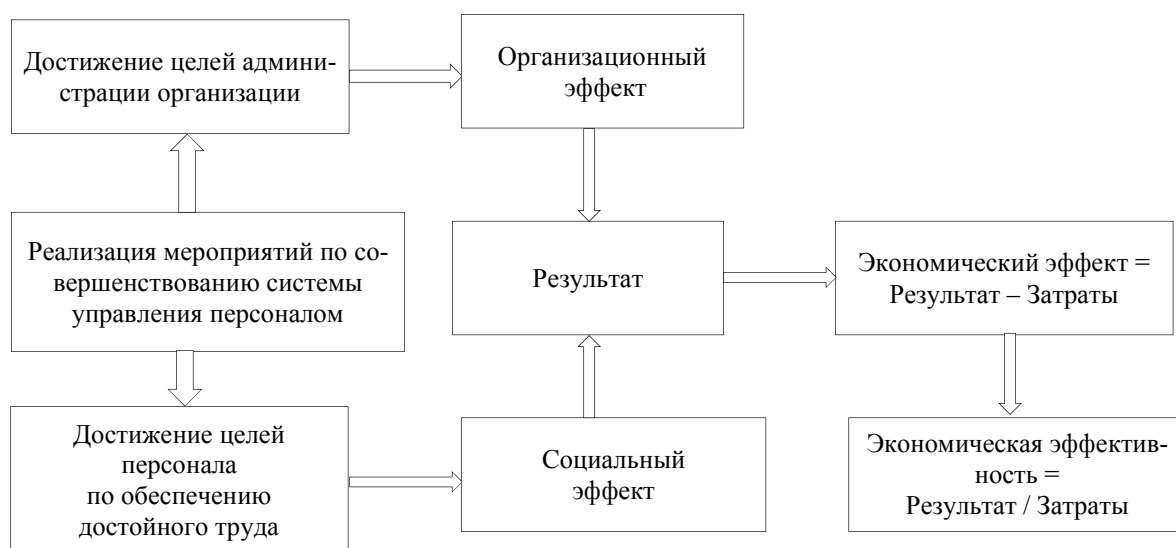
низации приводит к образованию организационного эффекта, а достижение целей персонала – к образованию социального эффекта.

Организационный и социальный эффекты в случае количественной оценки результата приводят к возможности расчета экономического эффекта и экономической эффективности (рисунок).

Экономический результат от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом может быть получен за счет снижения ущерба, т.е. достижения экономии в связи с изменениями значений трудовых показателей (экономия затрат, связанных со снижением текучести персонала, потерями рабочего времени; экономия выплат вследствие сокращения заболеваемости и травматизма; экономия заработной платы от сокращения либо условного высвобождения работников, снижения трудоемкости обработки информации и др.), и прироста дохода (увеличение производительности труда, прирост нормы выработки, увеличение прибыли).

В том случае, когда от реализации кадровых мероприятий ожидается несколько результатов (например, одновременно снижение уровня текучести рабочей силы и повышение производительности труда или сокращение потерь рабочего времени), то экономические результаты суммируются.

Основная сложность в определении эффективности кадровых мероприятий заключа-



Общая схема образования эффектов от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [4]

ется в сложности выбора наиболее подходящего метода оценки эффективности и прогнозирования экономических результатов от их реализации. Это обусловлено наличием большого числа рисков, возникающих под влиянием многих факторов как в системе управления, так и в производственной системе (человеческие факторы, изменение производственных процессов, условий труда, затрат по их видам, организационные изменения и др.). Кроме того, необходимо учитывать влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации, так называемые внутриорганизационные и внутрисистемные факторы [5]. Например, ожидаемого снижения текучести персонала или роста доходов в результате реализации кадровых мероприятий может и не произойти в силу влияния факторов, не учтенных или неизвестных на момент прогнозирования, особенно в условиях неопределенности среды. Помимо этого, выделить, какой процент изменения экономических показателей деятельности организации обеспечен именно кадровыми мероприятиями, весьма затруднительно. Для достоверной оценки экономических результатов требуются дополнительные расчеты, проведение факторного анализа, построение корреляционно-регрессионных моделей, которые на предприятии не всегда осуществляются. При этом подобная детальная оценка возможна только после осуществления кадровых мероприятий, и нет гарантии, что рассчитанные количественно зависимости конечных результатов деятельности от реализации тех или иных кадровых мероприятий сохранили свои значения в будущем.

Для прогнозирования экономических результатов от внедрения проектов по совершенствованию системы управления персоналом чаще используются экспертные методы и/или бенчмаркинг. В ряде случаев службы управления персоналом могут опираться на исследования о влиянии реализации кадровых мероприятий на результаты деятельности (например, обучение 1 % персонала может привести к увеличению индивидуальных показателей деятельности на 0,7 % [6]; 86 % компаний, сокративших численность персонала, отметили снижение лояльности и трудовой морали оставшейся части работников, 36 % столкнулись с проблемами снижения

производительности труда [7]), однако обобщить эти данные сложно в силу специфики деятельности организаций.

Критерием принятия решения о реализации того или иного проекта, безусловно, является положительный экономический эффект, но следует учитывать, что кадровые мероприятия не всегда нацелены на получение немедленных экономических выгод и могут быть рассчитаны только на получение социального эффекта (например, такие мероприятия, как организация питания для сотрудников, строительство спортивного комплекса, формирование системы социальной поддержки работников и др.), который потенциально может привести к экономическим выгодам в будущем вследствие закрепления персонала и снижения уровня текучести, повышения лояльности сотрудников, формирования положительного имиджа организации как работодателя и др.

Поэтому в случае отсутствия прямой зависимости экономических результатов от реализации кадровых мероприятий либо невозможности достоверного количественного измерения экономических результатов расчет экономической эффективности может быть дополнен или заменен показателями социальной и организационной эффективности труда путем сопоставления значений этих показателей до внедрения кадровых мероприятий и после их внедрения. К таким показателям относятся: средняя заработная плата одного работника, темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; потери рабочего времени; равномерность загрузки персонала; удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации и др. [7].

Применяемые на практике методики оценки эффективности проектов кадровых мероприятий можно разбить на две группы в зависимости от того, учитывают ли они фактор времени с помощью дисконтирования или нет. Если реализация кадровых мероприятий подразумевает короткий срок (например, месяц, квартал), то фактор времени может не учитываться. Дисконтные методы используются в расчетах на более длительный срок, в условиях высокой инфляции, изменения ставки рефинансирования и позволяют привести разновременные экономические показатели к одному моменту времени. В этом слу-

чае применяются показатели расчета эффективности инвестирования капитала, например, чистой приведенной стоимости, индекса прибыльности, срока окупаемости инвестиций, внутренней нормы рентабельности [1], но все указанные показатели рассчитываются на основе определения результатов (положительных денежных потоков) и затрат (отрицательных денежных потоков).

Отметим, что оценка эффективности кадровых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом не должна сводиться к расчету показателей эффективности проекта через сравнение ожидаемых экономических результатов и затрат на их достижение, она должна содержать комплексный анализ показателей эффективности того направления деятельности кадровой службы или реализации кадровой политики, в области которого осуществляются мероприятия. Так, например, при оценке эффективности кадровых мероприятий, связанных с обучением отдельных категорий персонала, не стоит ограничиваться только расчетами показателей эффективности самого проекта (при использовании метода ROI – показателя эффекта на основе роста производительности труда обученных и затрат на обучение и др.); необходимо провести комплексный анализ изменений в системе обучения персонала до и после обучения, подобно процедурам оценки, осуществляемым в рамках кадрового аудита обучения, и соотнести их с конечными результатами деятельности организации.

Анализ эффективности направлений деятельности кадровых служб на практике осуществляется в случаях:

- оценки эффективности кадровой политики;
- прогнозирования и расчетов ключевых показателей эффективности;
- построения системы сбалансированных показателей;
- характеристики подсистем системы управления персоналом;
- оценки реализации кадровых технологий;
- исследования качества выполнения функций управления персоналом;
- проведения кадрового аудита по объектам.

С целью обобщения аналитических процедур, встречающихся в литературе, на наш взгляд, представляется возможным выделить наиболее распространенные направления деятельности кадровых служб (которые зачастую совпадают с теми функциями, которые выполняет система управления персоналом) и группы показателей, которые могут использоваться для оценки эффективности этих направлений. В этом случае оценка динамики изменения показателей выступает как критерий эффективности того или иного направления. Это позволяет осуществлять оценку показателей эффективности вне зависимости от вида анализа, т.е. соответствующую группу показателей можно использовать при стратегическом управлении, характеристике системы управления персоналом, проведении кадрового консалтинга и аудита, оценке кадрового потенциала, оценке эффективности кадровой политики, планировании трудовых показателей и др.

К наиболее распространенным направлениям деятельности кадровых служб, оценка эффективности которых должна осуществляться на постоянной основе, можно отнести: планирование и маркетинг персонала, наем, отбор и подбор, оценку персонала, обучение, развитие, адаптацию, мотивацию, организацию труда, организационную культуру, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом, социальное развитие сотрудников.

Перечень критериев эффективности указанных направлений деятельности службы управления персоналом на основе анализа ряда источников представлен в таблице. При этом в таблице указаны ссылки на методики расчета отдельных показателей.

Приведенный в таблице перечень критериев эффективности отдельных направлений службы управления персоналом, конечно, неполный и может быть дополнен показателями, учитывающими отраслевую специфику, но и в таком виде свидетельствует о необходимости разработки комплексной методики оценки эффективности службы управления персоналом и кадровых мероприятий, осуществляемых в рамках указанных направлений, а также о сопоставлении данных критериев с конечными результатами деятельности организаций. Однако для этого необходимо формирование

единой системы показателей, характеризующих деятельность служб управления персоналом, и соответствующих им форм учета и отчетности с целью повышения полноты и точности информации, достоверности оценки, качества управленческих решений, осуществления контроля за динамикой показателей и обеспечения сопоставимости данных.

Анализ указанных критериев эффективности деятельности кадровых служб должен являться, на наш взгляд, неотъемлемым элементом анализа эффективности управления организации в целом, эффективности системы управления персоналом, эффективности труда работников и анализа кадровых мероприятий наряду с показателями эффективности проектов.

Критерии эффективности направлений деятельности служб управления персоналом

Направление деятельности кадровых служб	Критерии эффективности деятельности
Планирование и маркетинг персонала	Рост коэффициента соответствия фактической численности плановой; снижение издержек, связанных с высвобождением персонала [7]. Укомплектованность кадрами; снижение уровня текучести персонала; повышение показателя эффективности источника привлечения кандидатов [8]. Рост индекса стажа специалистов [9]. Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии; сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего; рост случаев положительного освещения деятельности организации в СМИ [10]. Соответствие фактических показателей движения персонала запланированным [5]. Повышение коэффициента исполнения бюджета затрат на персонал
Наем, отбор и подбор	Уменьшение времени заполнения вакансии; выполнение плана по найму; снижение средней стоимости заполнения вакансии; снижение доли расходов на подбор персонала в сумме расходов на персонал; рост индекса привлечения персонала; повышение качества подбора на этапе обучения; рост коэффициента самостоятельного рекрутинга; повышение доли сотрудников, выдержавших испытательный срок; рост коэффициента выполнения бюджетных мероприятий по набору персонала; повышение коэффициента качества набранных работников; рост коэффициента результативности технологий отбора; рост коэффициента выполнения заявок на подбор от структурных подразделений [8]. Снижение уровня текучести персонала в целом по предприятию и персонала, проработавшего в организации менее года [7]. Рост коэффициента закрепления персонала
Оценка (аттестация) персонала	Рост доли сотрудников, охваченных оценкой; рост доли сотрудников, успешно прошедших оценку; соответствие профессионально-квалификационных характеристик руководителей требуемым [7]. Рост индекса развитости компонентов трудового потенциала [9]. Увеличение числа работников, зачисленных в кадровый резерв по результатам оценки; улучшение качества работ в связи с осуществлением контрольных процедур; повышение интегрального уровня квалификации работника; повышение коэффициента соответствия квалификации работника занимаемой должности; снижение уровня текучести персонала по причине несоответствия занимаемой должности [8]
Обучение и повышение квалификации персонала	Рост производительности труда после обучения; снижение трудоемкости работ; снижение потерь, связанных с выпуском некачественной продукции (услуг); снижение затрат на компенсацию вреда здоровью работников из-за уменьшения количества случаев травматизма и заболеваемости на производстве; снижение уровня выплат за неотработанное время; повышение производительности управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки, повышения квалификации; снижение текучести персонала, прошедшего обучение; рост коэффициента результативности обучения среди руководителей; рост коэффициента успешности применения знаний, полученных в ходе обучения [7]. Рост коэффициента удовлетворенности персонала пройденным обучением [11]

Продолжение таблицы

Направление деятельности кадровых служб	Критерии эффективности деятельности
Развитие персонала	Соответствие трудового потенциала потребностям производства [5]. Рост индекса развития персонала, индекса инновационного потенциала сотрудников, индекса рентабельности затрат на развитие сотрудников, индекса развитости компонентов трудового потенциала [9]. Снижение текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития и карьерного роста, увеличение удельного веса сотрудников, стремящихся к профессиональному росту [10]. Удельный вес сотрудников с высоким управленческим потенциалом [11]. Рост доли сотрудников, получивших продвижение; повышение показателя эффективности подготовки руководителей; снижение текучести резерва; уменьшение среднего срока пребывания в резерве; увеличение показателя готовности резерва; снижение уровня текучести среди ключевых сотрудников [8]. Повышение результативности управления; снижение стоимости перемещения сотрудников; рост коэффициента эффективности программ развития персонала [7]. Рост коэффициента выполнения индивидуальных планов развития и индивидуальных планов карьеры; повышение показателей эффективности обучения; повышение рентабельности инвестиций в человеческий капитал
Адаптация	Рост процента должностей, охваченных системой адаптации; рост доли сотрудников, прошедших испытательный срок; рост индекса лояльности сотрудников [8]. Рост индекса адаптации сотрудников; рост индекса ротации молодых специалистов [9]. Увеличение доли обученных наставников [11]. Повышение производительности труда работника после адаптации по сравнению с производительностью труда в период адаптации; снижение доли работников, уволенных по собственному желанию в течение определенного периода времени, из числа вновь принятых; снижение количества конфликтов у вновь принятых работников с работающими [7]. Превышение темпов роста производительности труда адаптантов над темпами роста затрат на адаптацию; рост коэффициента закрепления персонала
Мотивация	Рост индекса мотивации сотрудников; рост индекса заработной платы, рост индекса мотивированности сотрудников на обучение [9]. Повышение рентабельности использования персонала; повышение эффективности затрат на оплату труда [7]. Рост коэффициента соответствия средней заработной платы рыночному уровню [8]. Превышение прироста производительности труда над приростом заработной платы; повышение уровня удовлетворенности работников системой мотивации
Организация труда	Снижение индекса несоответствия условий труда; снижение индекса потерь рабочего времени; снижение индекса частоты травматизма, профессиональных заболеваний [9]. Рост коэффициента соответствия условий труда допустимым нормам; рост коэффициента соответствия техники безопасности условиям труда; рост коэффициента эффективности программ устранения травматизма; повышение уровня технической оснащенности; снижение затрат на осуществление функций; повышение качества осуществления функций; снижение затрат на компенсацию отклонений от нормальных условий труда; снижение коэффициента абсентеизма [7]. Увеличение производительности труда в результате улучшения организации работы руководителем; снижение уровня нарушений дисциплины труда
Организационная культура	Увеличение доли расходов на корпоративные мероприятия в сумме затрат на персонал; соответствие фактической организационной культуры желаемой для сотрудников; снижение степени конфликтности; увеличение степени усвоения культуры работниками; рост степени креативности работников; повышение степени согласованности действий; повышение уровня общности (совместимости) кадров управления; рост коэффициента ответственности персонала [8].

Окончание таблицы

Направление деятельности кадровых служб	Критерии эффективности деятельности
	Улучшение использования управленческого персонала; снижение текучести управленческих работников; увеличение доли работников, удовлетворенных работой в организации; увеличение удельного веса сотрудников, выразивших свою лояльность к организации [7]. Рост индекса удовлетворенности сотрудников; рост индекса вовлеченности персонала; рост коэффициента постоянства персонала
Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	Повышение индекса обеспеченности документацией; повышение индекса обеспеченности внутренней документацией [9]. Снижение трудоемкости обработки информации; удешевление оформления документации; уменьшение ошибок в документации; снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации; снижение трудоемкости разработки методических документов; сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений [7]
Социальное развитие сотрудников	Увеличение доли расходов на социальный пакет в сумме расходов на персонал, увеличение расходов на социальный пакет на одного сотрудника [8]. Повышение положительного имиджа привлекательного работодателя на внешнем рынке; снижение затрат на привлечение и наем работников за счет «самостоятельно проявившихся» кандидатов; повышение стабильности трудового коллектива; рост производительности труда [7]. Повышение доли работников, удовлетворенных социальной поддержкой

Таким образом, на основе комплексного подхода предлагается следующий алгоритм действий по реализации кадровых мероприятий и оценке их эффективности:

1) проведение диагностических процедур с целью количественной и качественной оценки состояния системы управления персоналом (могут включать анализ кадрового состава и движения персонала, расчет группы показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, проведение анкетирования среди сотрудников и др.) и выявления на основе этого недостатков и проблем в работе персонала;

2) выделение перечня критериев эффективности реализации отдельных направлений деятельности кадровой службы, актуальных для организации, и расчет соответствующих показателей в динамике (при необходимости вводятся формы управленческого учета и отчетности, позволяющие аккумулировать аналитическую информацию);

3) проектирование кадровых мероприятий, направленных на устранение проблем или минимизацию выявленных недостатков;

4) прогнозирование ожидаемых экономических результатов;

5) обоснование затрат по проекту (в рамках бюджета затрат или как расчетная величина);

6) определение организационного или социального и экономического эффектов, расчет экономической эффективности проекта;

7) проведение сравнительной оценки показателей эффективности реализации отдельных направлений службы управления персоналом и показателей, характеризующих конечные результаты деятельности, до мероприятий и после их реализации.

Подход к оценке эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, основанный на комплексной диагностике отдельных направлений деятельности кадровых служб и их влиянии на конечные результаты деятельности организации, позволит, таким образом, повысить эффективность управления организацией в целом.

Библиографический список

1. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учеб. пособие / Мин-во образования и науки Российской Федерации, Гос. ун-т управления. М., 2006. 41 с.

2. Пономаренко Е.Е. Теоретические аспекты оценки эффективности системы управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2010. № 4. С. 115–117.
3. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической эффективности проектов развития системы управления персоналом организации // Инновационные преобразования в производственной сфере: Сб. материалов междунар. науч. конф. Россия, Казань, 12–15 ноября 2013 г. Казань, 2013. С. 38–46.
4. Выпускная квалификационная работа по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация «бакалавр»): Учеб.-метод. пособие / Н.Н. Андреева, Е.С. Козина, Н.В. Марченко, О.А. Мубаракшина, О.Л. Сафронова, К.В. Солоусова. Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2015. 78 с.
5. Беркович Т.А. Методические основы аудита системы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики: Материалы интернет-конф. IV Байкальского кадрового форума. Иркутск: БГУЭП, 2012. С. 35–43.
6. Бородин О.Н. Оценка экономической эффективности развития персонала: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Омск, 2011. 21 с.
7. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с.
8. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
9. Шабурова А.В. Экспресс-оценка системы управления персоналом. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Российское предпринимательство. 2010. № 7-1. С. 43–55.
10. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: Метод. рек. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2011. 42 с.
11. Архипова Н.И., Поморцева И.М., Татаринова Н.А. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI // Экономический журнал. 2013. Т. 31. № 3. С. 102–109.

N.V. Marchenko

Evaluation of the Measures Efficiency to Improve Human Resource Management System

Abstract. Currently, heads of organizations have recognized the need not only for the formation of the personnel management system, but also its improvement. Human resources management is a complicated and multi-faceted task, which must be constantly under the scrutiny of management, since in many respects it is the personnel management system status that determines the efficiency of labor, and, consequently, the efficiency of the organization as a whole. Improving the system of personnel management is possible through the implementation of human resource measures; evaluation of their effectiveness is the subject of debate. The article deals with the theoretical and practical aspects of assessing the measures efficiency on improving the personnel management system, as well as with difficulties marked in carrying out analytical procedures and forecasting economic performance. It should be borne in mind that the implementation of human resource measures is not always aimed at obtaining immediate economic benefits, and can imply only social effects. The author emphasizes the need for evaluation of the effectiveness of human resource measures not only on the basis of the efficiency indicators of various projects, but also on a comprehensive assessment of the effectiveness of individual activities of the personnel management service before and after the implementation of measures, as well as on an assessment of their impact on the ultimate results of an organization's performance. As part of a comprehensive evaluation of the measures implementation, it is proposed to mark out personnel performance criteria for areas of personnel management service based on the indicators dynamics analysis used in the process of personnel audit and evaluation of the organization personnel policy. This allows us, in the author's opinion, to assess performance regardless of the type of analysis, i.e. the appropriate set of indicators may be used in strategic management, characteristics of personnel management system, assessment of human resource potential, and planning labor indicators.

Key words: *effectiveness of personnel management system; human resource measures; the criteria for the effectiveness of personnel management service; performance indicators; methods for efficiency evaluation.*

Марченко Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Социальная психология управления» СГУПС. E-mail: nat928928@gmail.com