

УДК 65.015.3

Маргарита Анатольевна Жидкова, канд. экон. наук, доц.,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, zhidkova_m_a@mail.ru

Любовь Владимировна Прусова, магистрант (гр. 23МУ),
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, loveprus@gmail.com

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация. В статье рассмотрены основные направления повышения эффективности использования персонала организации. На примере конкретного предприятия предложен ряд мероприятий по улучшению показателей по труду и заработной плате на основе системы сбалансированных показателей и дана оценка их эффективности.

Ключевые слова: управление персоналом, ключевые факторы успеха, система сбалансированных показателей, эффективность использования персонала.

Margarita A. Zhidkova, Ph. D., associate professor,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, zhidkova_m_a@mail.ru

Lyubov V. Prusova, undergraduate (gr. 2ZMU),
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, loveprus@gmail.com

THE ANALYSIS OF EFFICIENCY OF USE OF THE PERSONNEL ON THE BASIS OF SYSTEM OF THE BALANCED INDICATORS

Abstract. In article the main directions of increase of efficiency of use of the personnel of the organization are considered. On the example of the concrete enterprise a number of actions for improvement of indicators on work and a salary on the basis of system of the balanced indicators is offered and the assessment of their efficiency is given.

Key words: human resource management, key factors of success, system of the balanced indicators, efficiency of use of the personnel.

Введение

Анализ показателей по труду и заработной плате позволяет выявить основные достоинства и недостатки использования труда работников, необходимые для разработки мероприятий по улучшению данных показателей.

Как правило, основным негативным моментом использования труда работников предприятия является значение коэффициента соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда.

Таким образом, разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, должна в первую очередь быть направлена на изменение системы материального поощрения работников и активизировать выявление резервов повышения производительности труда.

Это обусловлено тем, что функция управления сотрудниками рассредоточена между структурными подразделениями, и отсутствие комплексной системы оценки их работы не дает возможности определить эффективность деятельности в целом.

Чтобы осуществлять регулярную, затрагивающую все функции службы персонала, оценку, необходимо использовать методику, позволяющую выявить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом и внести своевременные коррективы.

Управление персоналом организации на основе системы сбалансированных показателей

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы и измерение ее эффективности на предприятии может быть предложено внедрение сбалансированной системы показателей деятельности (BSC), которая позволяет:

- 1) выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия;
- 2) контролировать затраты на персонал;
- 3) измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

В разработанной системе все сбалансированные показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения.

1. Реализация политики управления персоналом. Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом, которое обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации.

В качестве исходных элементов формирования и реализации кадровой политики выделяются пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие, мотивация. Показателями результативности являются рейтинг удовлетворенности сотрудников работой и количество реализованных стратегических кадровых проектов [2]:

- 1) оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда;
- 2) внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на предприятии квалифицированных кадров.

2. Организация труда персонала и мотивация. Ключевой фактор успеха – обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- 1) средний уровень заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров;
- 2) средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- 3) отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- 4) отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- 5) производительность труда (тыс. руб./чел.).

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров на предприятии [1].

Для этого учитываются сотрудники, принятые на работу (в том числе, внешние совместители) и уволенные, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный.

Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы.

В зависимости от стажа деятельности на предприятии сотрудникам необходимо выплачивать вознаграждения в размере 20–50% от оклада, предусмотреть различные доплаты за работу в выходные дни и за совмещение профессий.

3. Обеспечение потребности в персонале. Ключевые факторы успеха:

- 1) своевременное восполнение потребности организации в персонале необходимого качества;
- 2) снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- 1) рейтинг привлекательности предприятия как работодателя на рынке труда;
- 2) процент внутреннего заполнения вакансий;
- 3) процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- 4) средние расходы на найм одного работника.

Действия по совершенствованию:

- 1) регулярный анализ состояния рынка труда в городе;
 - 2) планирование потребности в персонале;
 - 3) оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.
4. Управление составом сотрудников. Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- 1) средний возраст сотрудников;
- 2) образовательный уровень персонала;
- 3) средний стаж работы;
- 4) коэффициент текучести (по категориям персонала) – отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников;
- 5) коэффициент оборота по приему;
- 6) коэффициент оборота по увольнению;
- 7) коэффициент постоянства кадров за определенный период – отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности.

Действия по совершенствованию:

- 1) планирование предстоящих увольнений;
- 2) определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения,

с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);

3) оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);

4) разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава.

Она включает следующие направления: материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их на предприятии.

5. Адаптация персонала. Ключевые факторы успеха:

1) повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

2) создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности: процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет и процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Действия по совершенствованию: разработка эффективной системы социально-психологической и профессиональной адаптации, а также базы для формирования института наставничества.

6. Развитие персонала. Ключевой фактор успеха: формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

1) процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв;

2) процент уволившихся из числа кадрового резерва;

3) процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

4) процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом.

Действия по совершенствованию:

1) создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития;

2) разработать методику по управлению текучестью кадров;

3) составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников;

4) внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7. Оценка персонала. Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалифицированных сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

1) процент специалистов, прошедших аттестацию;

2) количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям).

Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Действия по совершенствованию: индивидуальное консультирование руководителей и специалистов по результатам психодиагностики.

8. Обучение персонала. Ключевой фактор успеха: поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

1) процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);

2) средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала.

9. Развитие корпоративной культуры. Ключевой фактор успеха: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показателями эффективности являются уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры и коэффициент стабильности кадров (отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников).

Действия по совершенствованию: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов.

Методика оценки эффективности использования персонала

Для оценки эффективности деятельности необходимо множество показателей, которые позволят измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты.

Предлагаемая к внедрению сбалансированная система для оценки деятельности персонала представляется результативной, поскольку все приведенные показатели эффективности конкретны, измеримы, реально достижимы, ограничены во времени.

Для внедрения системы BSC необходимо провести ряд мероприятий, первое из которых – адаптация разработанной системы к целям деятельности каждого структурного подразделения. Она заключается в том, чтобы предлагаемые для оценки эффективности подразделения показатели были изучены его специалистами и дополнены другими показателями, способными более полно охватить его деятельность.

Также необходимыми мероприятиями для внедрения на предприятии разработанной системы сбалансированных показателей являются:

- 1) закрепление ответственности за ведение отдельных блоков BSC;
- 2) разработка системы мотивации, которая подразумевает материальное поощрение сотрудников за своевременное и качественное достижение ими поставленных целей.

При необходимости получения интегрального (общего) показателя эффективности службы по управлению персоналом, используется формула:

$$\text{Эф.}_{\text{общ.}} = (\text{Эф.}_{\text{опрп}} + \text{Эф.}_{\text{опиап}} + \text{Эф.}_{\text{ооп}} + \text{Эф.}_{\text{оотиз}} + \text{Эф.}_{\text{осикк}} + \text{Эф.}_{\text{упц}}) / \text{число входящих в службу персонала структурных подразделений.} \quad (1)$$

Эффективность каждого структурного подразделения рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эф.}_{\text{отдельного структурного подразделения}} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q, \quad (2)$$

где j – каждый из рассматриваемых показателей эффективности; k_j – весовое значение j -го показателя эффективности; X_j – количественная оценка j -го показателя эффективности; n – количество показателей эффективности; q – количество градаций единой шкалы.

Рассмотрим поэтапный расчет интегрального показателя по вышеприведенной формуле.

1. Расчет весовых значений k_j . Из показателей, представленных в BSC, характеризующих различные аспекты деятельности каждого структурного подразделения, отбирается группа показателей на основе следующих принципов: отсутствие взаимозависимых показателей, отсутствие дублирующих показателей того же назначения и возможность использования по принципам расчета на всех стадиях управления.

Отобранные показатели оцениваются некоторым количеством экспертов по 10-балльной шкале на предмет степени важности каждого показателя.

Экспертами являются наиболее компетентные сотрудники службы управления персоналом. Большое число экспертов гарантирует достоверность полученной информации.

Проверить степень достоверности проведенной экспертизы можно с помощью коэффициента конкордации (согласованности) W , который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, т.е. принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок.

Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует.

В случае, если $W < 0,2-0,4$, говорят о слабой согласованности экспертов, а при $W > 0,6-0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Слабая согласованность обычно является следствием следующих причин: в рассматриваемой группе экспертов действительно отсутствует общность мнений или внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью мнений, однако обобщенные мнения коалиций противоположны.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (3)$$

где 12 – постоянная величина, предложенная Кендаллом; n – число показателей; m – число экспертов; R_j – сумма баллов j -го показателя; \bar{R} – средняя сумма баллов всех показателей.

Рассмотрим пример расчет коэффициента конкордации для одной из московских торговых организаций, приведенного в табл. 1.

Допустим, что $n = 11$ показателей, $m = 7$ экспертов, а R_j – сумма баллов j -го показателя. $\bar{R} = 500/11 = 45,45$, тогда

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2(n^3 - n)} = (12(R_1 - \bar{R})^2 + (R_2 - \bar{R})^2 + \dots + (R_{11} - \bar{R})^2) / m^2(n^3 - n) = (12(68 - 45,45)^2 + (21 - 45,45)^2 + \dots) / 7^2(11^3 - 11) = 0,7419.$$

Полученный результат W свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов.

После оценки показателей экспертами рассчитывается вес каждого показателя по формуле:

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j}, \quad (4)$$

где R_j – сумма баллов j -го показателя; $\sum_{j=1}^n R_j$ – итоговая сумма баллов всех показателей.

$$k_1 = \frac{R_1}{\sum_{j=1}^n R_j} = \frac{68}{500} = 0,136.$$

В приведенном примере расчета:

68 – сумма баллов первого показателя;

500 – сумма баллов всех 11 показателей.

Таблица 1

Данные для расчета коэффициента конкордации

№№ п/п (j -показатель)	Показатели, n	Эксперт, m							Сумма баллов, R_j	Вес k_j , %
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7		
$J = 1$	% сотрудников, принятых в соответствии с заявками	10	8	10	10	10	10	10	68	13,6

Продолжение табл. 1

№№ п/п (j-показатель)	Показатели, n	Эксперт, m							Сумма баллов, R_j	Вес k_j , %
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7		
J = 2	Средний возраст сотрудников	2	5	2	3	2	3	4	21	4,2
J = 3	Образовательный уровень персонала	3	4	4	4	3	3	3	24	4,8
J = 4	Средний стаж работы	7	8	6	8	8	8	7	52	10,4
J = 5	Текучесть кадров	6	7	5	7	7	7	7	46	9,2
J = 6	% уволившихся работников со стажем менее 3 лет	3	4	2	3	2	4	4	22	4,4
J = 7	Коэффициент стабильности кадров	7	8	7	8	7	7	7	51	10,2
J = 8	% специалистов, прошедших аттестацию	4	5	4	5	4	4	4	30	6,0
J = 9	Средний уровень заработной платы	10	9	10	9	10	10	10	68	13,6
J = 10	Отклонение ФЗП от плана	8	8	8	9	8	8	8	57	11,4
J = 11	Производительность труда	8	9	8	9	8	9	10	61	12,2
Итого:									500	100,0

2. Расчет количественной оценки показателей эффективности X_j
 Объективную оценку эффективности деятельности персонала может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах, т.е. есть несравнимые единицы измерения, соответственно нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала, приведенная в табл. 2.

Таблица 2

Анализ результатов оценочных показателей по единой шкале

Показатели	Количество градаций единой шкалы				
	1	2	3	4	5
% сотрудников, принятых в соответствии с заявками	< 60%	61–80%	81–90%	91–99%	100%
Фактическое значение			85%		

Продолжение табл. 2

Показатели	Количество градаций единой шкалы				
	1	2	3	4	5
Средний возраст сотрудников	> 55	46–55	36–45	26–35	18–25
Фактическое значение				30	
Образовательный уровень персонала (% сотрудников с высшим образованием)	< 25%	25–30%	31–35%	36–50%	> 50%
Фактическое значение			32%		
Средний стаж работы	< 3	3–5	5–8	8–10	>10
Фактическое значение		4			
Текучесть кадров	> 25%	16–25%	6–15%	1–5%	0%
Фактическое значение			8%		
% уволившихся работников со стажем менее 3 лет	> 50%	36–50%	21–35%	10–20%	< 10%
Фактическое значение				15%	
Коэффициент стабильности кадров	< 25%	25–30%	31–35%	36–50%	> 50%
Фактическое значение				40%	
% специалистов, прошедших аттестацию	< 25%	25–30%	31–35%	36–50%	> 50%
Фактическое значение	20%				
Средний уровень заработной платы	< 20000	20001–35000	35001–50000	50001–65000	> 65000
Фактическое значение				54333	
Отклонение ФЗП от плана, тыс. руб.	> 10000	7001–10000	5001–7000	1001–5000	< 1000
Фактическое значение		7648			
Производительность труда, тыс. руб./чел.	< 1000	1001–2000	2001–4000	4001–5000	> 5000
Фактическое значение				4734,84	

Интервалы градаций единой шкалы предприятие может разрабатывать самостоятельно.

3. Расчет эффективности Эф_j . На основе полученной количественной оценки показателей эффективности работы персонала и их весовых значений, рассчитываем эффективность каждого показателя и затем общую эффективность, которая определяется по формуле:

$$\text{Эф}_j = k_j X_j. \quad (5)$$

Таким образом, результаты комплексной оценки и расчет интегрального показателя эффективности служат итоговыми

индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом и помогают вовремя скорректировать выявленные несоответствия.

Таблица 3

Расчет эффективности работы персонала организации

№№ п/п	Наименование показателя	Вес k_j , %	X_j	Эф _{<i>j</i>}
$J = 1$	% сотрудников, принятых в соответствии с заявками	13,6	3	40,8
$J = 2$	Средний возраст сотрудников	4,2	4	16,8
$J = 3$	Образовательный уровень персонала	4,8	3	14,4
$J = 4$	Средний стаж работы	10,4	2	20,8
$J = 5$	Текучесть кадров	9,2	3	27,6
$J = 6$	% уволившихся работников со стажем менее 3 лет	4,4	4	17,6
$J = 7$	Коэффициент стабильности кадров	10,2	4	40,8
$J = 8$	% специалистов, прошедших аттестацию	6,0	1	6,0
$J = 9$	Средний уровень заработной платы	13,6	4	54,4
$J = 10$	Отклонение ФЗП от плана	11,4	2	22,8
$J = 11$	Производительность труда	12,2	4	48,8
Комплексная оценка эффективности деятельности персонала (310,8/5)				62,16

Наибольшее влияние на уровень комплексной оценки оказывают показатели заработной платы, поэтому необходимо провести изменение, касающееся именно оплаты труда, которая включала бы в себя следующие условия:

1) ввести выплаты стимулирующего характера. Например, ввести доплату за профессиональное мастерство. При размере данной выплаты необходимо учитывать профессиональный стаж, а также наличие или отсутствие нареканий со стороны покупателей;

2) для отдельных категорий работников разработать критерии премирования.

В данном случае, принимая во внимание особенности деятельности торговой организации, наиболее оптимальным вариантом системы оплаты труда, отвечающей вышперечисленным условиям и способствующей

более эффективному достижению цели организации, будет являться сдельно-премиальная.

Заключение

Предлагаемая к внедрению система показателей для оценки деятельности персонала представляется эффективной, так как она представляет собой систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью предприятия.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, и помогают вовремя скорректировать выявленные несоответствия.

Список литературы

1. Кирова И.В., Попова Т.Л., Киров А.Ю. Современный образ типичного российского руководителя // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 1–1. С. 163–166.
2. Прусова В.И., Безновская В.В., Корсакова А.Г. Мотивация к труду работников автотранспортных предприятий через пенсионную реформу // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2015. № 1 (3). С. 21.

References

1. Kirova I.V., Popova T.L., Kirov A.Yu. *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk*, 2015, no. 1–1, pp. 163–166.
2. Prusova V.I., Beznovskaya V.V., Korsakova A.G. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 21.