

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Моисеева Е.И., к.э.н., доцент

Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева  
Г.Кемерово

Эффективность и результативность деятельности любого субъекта экономических отношений определяется уровнем надлежащего планирования, целесообразности и правильности распределения трудовых ресурсов внутри хозяйствующего субъекта.

К задачами анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятием можно отнести [1]:

- установление оптимальных механизмов распределения трудовых ресурсов внутри хозяйствующего субъекта, руководствуясь принципами целесообразности, максимальной трудовой отдачи, системности и организованности;

- формирование программы повышения производительности труда на предприятии, сокращение простоев труда, оптимизация распорядка трудового дня;

- оптимизация распределения фонда заработной платы с учетом фактического исполнения трудовых обязанностей сотрудниками предприятия с учетом результативности их труда.

В настоящее время для прикладных исследований получил широкое распространение современный подход к оценке эффективности трудовых ресурсов по модели Mckinsey 7S.

Данная модель оценки эффективности использования труда на предприятии была разработана в 1980 годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Основными авторами модели считаются Том Питерс (Tom Peters) и Роберт Уотерман (Robert Waterman). Существенную помощь при формировании моделирования оказали ученые Жюльен Филипс (Julien Philips), Ричард Паскаль (Richard Pascale) и Энтони Афон (Anthony G. Athos) [2].

Схематично в научной литературе модель Mckinsey 7S можно отразить на рисунке 1.

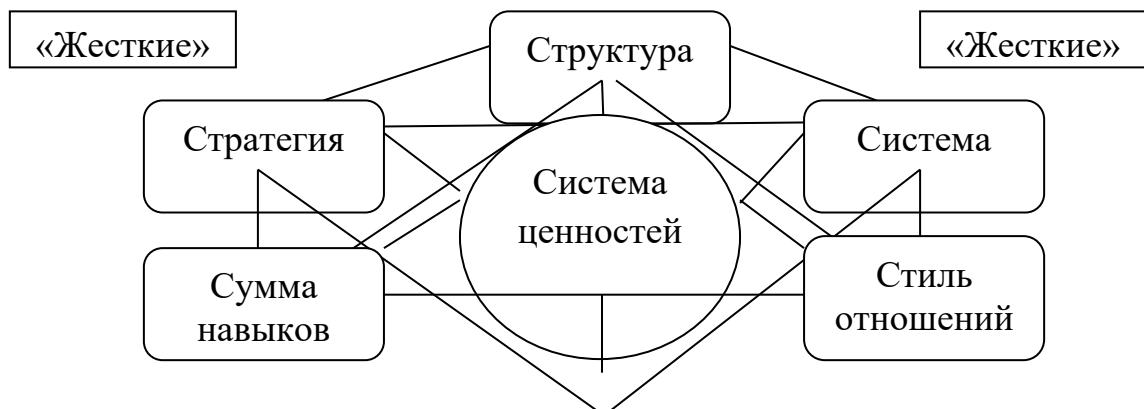




Рисунок 1 – Модель Mckinsey 7S

На протяжении почти 40 лет данная модель применялась на практике менеджментом многих предприятий и организаций различного профиля, организационно-правовой формы и функционального назначения. Эффективность модели направлена на построение грамотного бизнес-процесса, способного учесть ключевые особенности человеческого потенциала. Преимуществом модели Mckinsey 7S является ее ориентир на исследование именно трудового потенциала сотрудника с позиции его значимости и важности для развития предприятия. Каждый человек, каждая личность рассматривается моделью не только с позиции создания им каких-либо материальных ценностей в форме готовой продукции либо оказанной услуги, а с учетом так называемого в модели человеческого фактора как ключевого капитала предприятия.

Модель Mckinsey 7S состоит из 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей.

Элементы модели Mckinsey 7S также поделены на 2 области: «жесткие» (структура, стратегия и система управления в организации) и «мягкие» (остальные элементы модели).

С позиции разработчиков модели жесткими элементами модели Mckinsey 7S проще управлять, поскольку их экономическая сущность поддается гораздо более простому описанию, оценке и анализу нежели «мягкие» элементы модели [2].

«Мягкие» элементы модели гораздо сложнее в менеджменте, однако, как полагают авторы модели именно эти элементы способны генерировать долгосрочное преимущество предприятию.

Изначально модель Mckinsey 7S была разработана для формирования стратегии менеджмента и маркетинга в рамках планирования и разработки конкурентной стратегии либо тактического действия.

Вместе с тем существует возможность дать оценку планируемым действиям предприятия с позиции формирования и распределения трудовых ресурсов в целях повышения эффективности их использования.

Применяются также иные современные подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов.

1. Метод экспертных оценок [3]. Предполагает проведение опроса методом анкетирования среди руководителей предприятия либо начальников структурных подразделений по вопросам достаточности трудовых ресурсов на предприятии, субъективной оценки профессионализма кадрового состава предприятия, уровня ответственности и исполнительности при реализации

трудовых функций. Преимуществом данного подхода являются низкие затраты, в том числе временного характера на его реализацию, поскольку требуется только составить подробный перечень-опросник в анкетах, собрать их и проанализировать. Недостатком подхода является безусловно прослеживающийся субъективизм в оценки исполнения работниками своих трудовых функций со стороны менеджеров структурных подразделений и топ-руководителей предприятий.

2. Метод бенчмаркинга [4]. Подход предполагает сравнение показателей эффективности использования трудовых ресурсов (к примеру, коэффициент текучести кадров, выработка, производительность руда и т.п.) для разных предприятий одинаковой отраслевой направленности, схожих по профилю деятельности и количеству работников.

Метод бенчмаркинга предполагает последовательную реализацию следующих этапов:

1) Формирование состава аналитической команды для сбора сведений, анализа и подготовки выводов.

2) Сбор, обработка и анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов как в рамках анализируемого предприятия, так и у предприятий схожей отраслевой направленности и численности работников.

3) Установление проблемных зон несоответствия и отклонения выявленных показателей эффективности использования труда на анализируемом предприятии по сравнению с компаниями-аналогами.

Данный подход является достаточно затратным, требует сбора информации, которую зачастую предприятия-конкуренты могут попросту не дать аналитику. При этом полученные результаты могут не отражать объективную картину из-за существующих отличий в походах к управлению персоналом у разных субъектов хозяйствования.

3. Подход Д. Филлипса [5]. Является прототипом западной модели анализа эффективности использования трудовых ресурсов компаний и предполагает расчет следующих показателей:

- показатель абсентеизма (отсутствия работника на работе), рассчитывающийся как сумма числа дней неявки на работу и количества уволенных сотрудников;

- критерий удовлетворенности, характеризующийся числом работников, испытывающих удовлетворение от своей работы, показатель выражается в процентах;

- устанавливаемый социометрией критерий, определяющий согласие и единство на предприятии;

- оценка инвестиций в службу персонала хозяйственного субъекта. Данный показатель рассчитывается как отношение суммы расходов отдела кадров к общей суммы операционных расходов фирмы;

- коэффициент затрат по управлению персоналом (на 1 работника), рассчитывающийся как отношение затрат отдела кадров к числу всех работников хозяйственного субъекта.

4. Подход Д. Ульриха [6]. Предполагает для оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятием рассчитать следующие показатели:

- критерий производительности на одного работника, единицу ресурса и др.;
- темпы реализуемых бизнес-процессов до разработки и внедрения новаций в хозяйственный субъект до и после;
- характеристики способностей и навыков работников, а также уровня их лояльности и доверия к администрации хозяйственного субъекта.

5. Методика калькуляции отдачи от инвестиций, предполагает расчет коэффициента ROI (return of investment) [7]. Данный подход направлен на оценку эффективности вложенных предприятием денежных средств в управление кадрами (затраты на оплату труда, обучение, повышение квалификации и т.п.).

$$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%, \quad (1)$$

Преимуществом данного подхода является возможность рассчитать экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал по привлечению рабочей силы, повышению уровня работоспособности работников за счет совершенствования знаний, повышения уровня прикладного опыта за счет вложений предприятия. Отрицательным моментом подхода считается его узкая направленность в части отсутствия учета важных факторов внутренней и внешней среды, оказывающих непосредственное существенное влияние на характер трудовых взаимоотношений в коллективе предприятия.

В этой связи заслуживают особого внимания современные комплексные подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов хозяйствующим субъектом, учитывающие качество труда и его степень эффективности.

Среди отечественных исследователей, разрабатывающих методики оценки эффективности использования трудовых ресурсов и стимулирования персонала следует выделить следующие подходы:

1. Методический подход Д.А. Ендовицкого, Л.А. Востриковой направлен на сравнение фактического объема выполненной сотрудником работы запланированному уровню, а также нахождению отношения между изменением производительности труда при повышении вознаграждения за труд в форме дополнительного премирования сотрудников либо повышения их должностного оклада [8].

2. Методический подход Н.Н. Терещенко и Е.В. Титовой, основанный на исследовании параметров эффективности труда работников, а также анализе их мотивации через систему рассчитываемых показателей [9]:

- фонд оплаты труда работников предприятия (ежемесячный и годовой);

- размер среднегодовых затрат предприятия на выплату заработной платы со всеми отчислениями в социальные фонды и налогами в расчете на одного сотрудника предприятия;
- размер среднегодовых затрат предприятия на выплаты социального характера в расчете на одного сотрудника предприятия;
- количественный показатель экономии либо перерасхода фонда оплаты труда работников предприятия в годовом выражении;
- размер среднегодовых затрат предприятия на выплаты стимулирующего характера в расчете на одного сотрудника предприятия;
- размер среднегодовых затрат предприятия на предоставление работникам предприятия социального пакета, предусмотренного действующим трудовым законодательством и условиями заключенного трудового договора;
- частное от размера выплаченных одному сотруднику выплат социального характера к общему стоимостному выражению социального пакета;
- коэффициента роста прибыли предприятия по отношению к увеличению затрат на премирование сотрудников и иные формы мотивационных расходов;
- частное социального пакета в стоимостном выражении на одного сотрудника предприятия к общему объему затрат предприятия на оплату труда работников;
- сумма расходов на обучение персонала по отношению к объему товарооборота;
- доля в структуре работников прошедших обучение и повышение квалификации по отношению к общей годовой среднесписочной численности.

Помимо вышеописанных показателей, Н.Н. Терещенко и Е.В. Титовой предлагается проведение расчетов показателей, представляющих отношение темпов увеличения издержек обращения к скорости увеличения ФОТ; коэффициентов, характеризующих емкость, отдачу и прибыльность стимулирования труда; показателей, отражающих долю скоростей увеличения товарооборота и материального стимулирования труда; показателей, представляющих собой отношение темпов увеличения производительности и эффективности труда к темпам увеличения размеров прочих выплат стимулирующего характера в отношении одного сотрудника.

3. Методический подход Шеремета А.Д., Гусевой Т.А. [10]. В отличии от предыдущей методики авторы предлагают формирование корреляционно-регрессионной взаимосвязи между качественно количественным критерием эффективной деятельности организации и существующей в ней системой организации мотивации и стимулирования трудовой деятельности. За счет этого метода возможно оценить влияние результативности произведенного рабочей силой предприятия трудового результата на общие результативные показатели функционирования субъекта хозяйствования – рост прибыли, повышение объемов выручки от реализации продукции. Тем самым решается

одна из ключевых задач повышения эффективности управления трудовыми ресурсами за счет оценки ее воздействия в форме методов мотивации и стимулирования труда на итоговые показатели работы хозяйствующего субъекта.

При этом практическим недостатком подхода является необходимость определения оптимального сочетания количества и важности показателей для установления того необходимого объема затрат на мотиваобные мероприятия персонала, при которых будет отражена объективная и прозрачная картина целесообразности вложений собственником бизнеса собственных средств в повышение эффективности и отдачи труда на предприятии.

4. Методический подход Фетисовой О.А., Зинченко В.Д., Панчук Е.Ю. ставит во главу угла проведение анкетирования и социологического опроса по вопросу целесообразности и эффективности улучшения результатов трудовой деятельности на предприятии. Тем самым метод формирует итоговый результат под воздействием различного рода субъективных факторов опрашиваемых работников и просто рядовых граждан.

5. В научной литературе также присутствуют подходы к определению интегрального показателя удовлетворенности работниками предприятия существующей в организации системы оплаты труда, мотивации, премирования, и иных форм стимулирования.

В частности Белоногова Е.В. предлагает оценить эффективность трудовой политики предприятия и удовлетворенности персоналом условиями труда и заработной платы как отношение между количеством работников, которые довольны и удовлетворены своей трудовой деятельностью во всех атрибутивных отношениях к общему количеству сотрудников, занятых на предприятии [8].

Критическая оценка такого подхода направлена на отсутствие достаточной степени объективности в оценке системы труда на предприятии и уровня мотивации и стимулирования, поскольку методический подход оценивается с позиции субъективного удовлетворения работниками своих потребностей в гармонично сформированном и хорошо оплачиваемом трудовом процессе. Считается, что субъективизм в оценке удовлетворенности условиями труда существенно уменьшает значимость методики для практического применения и реализации стратегических целей повышения эффективности управления трудовыми ресурсами на предприятии.

#### Список литературы

1. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] /Г. В. Савицкая. 6-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ Инфра-М, 2018. 607 с.

2. Работает ли Ваша компания идеально? Модель McKinsey7S [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/> (дата обращения 06.05.2021).

3. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия [Текст]. — Ростов н/Д: Феникс, 2018. — 343 с.
  4. Горностаева, Н.В. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов [Текст] / Н.В. Горностаева // Молодой ученый. — 2018. — № 24. — С. 412–415.
  5. Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: [Текст] Учебное пособие / Под ред. Бариленко В.И.. - М.: Форум, 2018. - 416 с.
  6. Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием. — [Текст] М.: МИУ, 2019. — 392 с.
  7. Просветов, Г.И. Финансовый анализ : задачи и решения: учеб.-практ. Пособие [Текст] .- М.: Альфа-Пресс, 2019.-384с.
  8. Белоногова, Е.В. Оценка эффективности системы материального стимулирования работников торговых организаций [Текст] Учебное пособие / Е.В. Белоногова. – Иркутск, 2019. – 154 с.
  9. Жуков А.Т. Аудит системы стимулирования и оплаты труда [Текст] / А.Т. Жуков // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2017. № 8. С. 55-62.
  10. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник[Текст] / А.Д. Шеремет. - М.: Инфра-М, 2017. - 352 с.
- Моисеева Елена Ивановна, к.э.н., доц., egor@bk.ru, Россия, Кемерово, ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачёва».*