

## Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры

© 2013 Сергеев Александр Александрович

кандидат экономических наук

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

125993, г. Москва, Ленинградский пр., д. 49

E-mail: zeldner@inecon.ru

Приводятся анализ и методы оценки конкурентоспособности персонала организации как инструмента стратегического менеджмента. Исследованы ресурсный потенциал организации и интеллектуальный ресурс.

*Ключевые слова:* управление конкурентоспособностью организации, оценка конкурентоспособности персонала организации, доля экстенсивных и интенсивных факторов, влияющих на добавленную стоимость организации, коэффициент приращенной стоимости.

Исследование роли персонала в повышении конкурентоспособности последнее время приобретает все большее значение ввиду того, что инновационный подход к развитию предприятия предполагает формирование интеллектуального работника, обладающего знаниями, умениями и навыками, позволяющими организации конкурировать. Информация и возможность ее применения в узкой специализированной области становятся значимыми факторами конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности организации и ее ресурсного потенциала сегодня не ограничивается анализом эффективности использования основных и оборотных средств, а включает состояние информационных и интеллектуальных ресурсов. П. Друкер абсолютно точно замечает, что знание стало ключевым экономическим ресурсом, доминантой и, возможно, даже единственным источником конкурентного преимущества. Основным средством поддержания высокого интеллектуального потенциала организации являются инвестиции в персонал и повышение мотивации личности. Существенное значение для конкурентоспособности работника приобретают такие понятия, как моральный климат в коллективе, удовлетворенность работой, степень мотивации персонала. В этом случае организация может рассчитывать на отдачу и высокие результаты финансово-экономической деятельности в долгосрочном периоде. Именно высокопрофессиональные работники организации приводят к увеличению материальных и нематериальных активов, к созданию благоприятного имиджа организации и повышению ее конкурентоспособности. Управление организацией как ценностно-ориентированной структурой является достижением последних лет и относится к категориям креативного и стратегического мышле-

ния. Ценностно-ориентированный подход способствует пониманию сущности “стратегического управления конкурентоспособностью организации”<sup>1</sup>.

Управление персоналом на предприятиях “высокого уровня конкурентоспособности”<sup>2</sup> – это постоянный процесс оптимизации затрат, повышения производительности труда и увеличения числа претендентов на вакантные должности. Рост темпов заработной платы на конкурентоспособных предприятиях свидетельствует о росте производительности труда и адекватной системе стимулирования персонала. В противном случае рост затрат по заработной плате приведет к увеличению удельного веса затрат на оплату труда в выручке компании и снизит показатели эффективности. Чем выше удельный вес заработной платы, тем больше его влияние на рентабельность продаж, один из ключевых показателей конкурентоспособности организации. Работающий в организации коллектив, с одной стороны, вырабатывает творческие идеи по совершенствованию технического, “производственного и управленческого процесса, являясь носителями прогресса”<sup>3</sup>, с другой – сами нововведения приводят к сокращению сотрудников и снижению удельного веса заработной платы в выручке. Таким образом, персонал может выступать как инициатором прогрессивных начинаний, так и тормозом для нововведений, если система мотивации персонала и оценка ее “соответствия цели конкурентоспособности организации не будет адекватной”<sup>4</sup>. Поэтому необходимо контролировать такие важные показатели конкурентоспособности организации, как производительность в целом по организации и производительность одного работающего (выработка на единицу работающего). В системе стратегического управления

персонал действует в рамках “процедур процессов, связанных с выполнением целей”<sup>5</sup>, поэтому ответственный за процесс следит за качеством и средствами достижения поставленных целей, а также за точностью и сроками их выполнения. Ценность персонала в данных условиях заключается в том, чтобы выполняемые процессы или их совокупность были предельно эффективны и результативны. Каждый процесс имеет свои параметры и ограничения: количество ресурсов, эффективность использования (отношение эффекта к затратам ресурса), время протекания процесса. В разработке критериев деятельности персонала следует опираться на один или несколько следующих документов: стратегический план компании, четко прописанные бизнес-процессы, миссию и цели компании, должностные инструкции, стандарты и регламенты выполнения работы. На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако, прежде всего, важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую, когда речь идет о зарубежных методиках, и к условиям российской действительности. Примером комплексной оценки персонала может служить методика, описанная А.Я. Кибановым<sup>6</sup>. В комплексной оценке рассматриваются два направления деловых качеств работников. Первое направление характеризует самого работника, как носителя знаний, способностей и умений, и его уровень квалификации. Второе направление включает выполнение работ и функций, оцененное по результатам, по конкретным нормативным показателям, т.е. результаты труда работников оцениваются с учетом уровня сложности выполняемых ими функций. Оценка деятельности работника проводится путем объединения двух частных оценок на основе комплексного (интегрального) показателя.

Комплексная оценка ( $K_o$ ) определяется по формуле

$$K_o = ЛК + РТ,$$

где  $ЛК$  - личные качества и характеристики работника;

$РТ$  - результат труда работника с учетом уровня сложности выполняемых им функций.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. Комплексная оценка  $D$  получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и лич-

ностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда. Оценка личностных качеств сотрудников при всей кажущейся простоте связана с отсутствием возможности объективного подхода в части проявления свойств личности в процессе достижения целей и преодоления проблем снижения рисков. Оценка персонала с помощью частных показателей результатов труда работника является одним из эффективных методов оценки деятельности работника за определенный промежуток времени. В то же время их применение существенно сдерживается по причине несоблюдения некоторых принципов:

- не отдавать предпочтение ни одному частному показателю труда в ущерб другим показателям;
- ограничивать систему частных показателей и выделять необходимое, но достаточное число показателей для оценки результативности труда, чтобы они охватывали все существенные стороны получаемого результата;
- частные показатели оценки результатов труда работника должны иметь корреляцию с общими показателями оценки персонала за этот период.

Приоритетность выбора частных показателей оценки результатов труда работника может меняться в зависимости от влияния этого показателя на результаты деятельности коллектива, например, на увеличение выручки или добавленной стоимости компании.

Оценка персонала помогает определить эффективность выполнения той или иной работы сотрудника, позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям. Кроме того, процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива (отдела или компании). Но большинство руководителей испытывают трудности при оценке своих подчиненных<sup>7</sup>. Эти проблемы возникают вследствие несогласованности системы оценки критериев сотрудника с общими критериями оценки деятельности организации. Принятие решения по выплате премий сотрудникам происходит под влиянием субъективных мнений самого руководителя или его окружения. Неработающая система поощрений вызывает раздражение работников и приводит к низкой дисциплине, бюрократии во взаимоотношениях между сотрудниками. Возникновение подобных проблем стимулирует действия руководителей и ученых к поиску новых подходов к разработке системы критериев оценки работника. Особую сложность представляет определение связи частных показа-

телей работника или группы с общими показателями работы коллектива, служащих ориентиром для выполнения функций или бизнес-процессов.

К показателям конкурентоспособности персонала организации можно отнести:

- производительность труда;
- зарплатоотдача;
- материалоотдача;
- фондоотдача;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
- отношения 10 % самых высокооплачиваемых работников к 10 % низкооплачиваемых работников.

В целях повышения производительности и эффективности труда в таких организациях действуют системы: убеждений, ограничения, диагностического и интерактивного контроля. Посредством системы убеждений у персонала формируются ценностные ориентиры выполнения цели, система диагностического контроля определяет правильность действий по их достижению, система интерактивного контроля создает благоприятные возможности для обучения и творческих инициатив, а система ограничений устанавливает пределы дозволенных действий. Опытные менеджеры демонстрируют данные системы как средство творческого поиска, которые можно использовать даже в отсутствие формальных планов и целей. Рассматривая уровень конкурентоспособности персонала, важно выяснить, какие преимущества организации создали добавленную стоимость. Следовательно, необходимо определить:

- какие факторы участвуют в добавленной стоимости и их удельный вес в общем объеме факторов;
- какие работники и в какой степени участвовали в добавленной стоимости.

Структуры, где удельный вес персонала, непосредственно участвующего в создании добавленной стоимости, обеспечивают более высокую степень мотивации труда, более производительны. Добавленная стоимость определяется путем вычитания из выручки прошлого овеществленного труда (материальных затрат). Производительность труда зависит от многих прямых и косвенных факторов. Основным фактором повышения производительности труда становится интенсификация всех бизнес-процессов за счет внедрения технологических, информационных и других видов инноваций. Технологические инновации имеют следствием замену устаревших

основных фондов на более совершенные, что приводит к росту капиталоемкости производства, но также и к снижению трудоемкости производства и зарплатоемкости продукции, к повышению эффективности. Измерение показателя фондовооруженности труда (отношение стоимости основных средств к численности работающих) и условий труда непосредственно оказывает влияние на производительность компании и конкурентоспособность коллектива. Этот показатель позволяет определить потенциальную возможность повышения производительности за счет активной части основных фондов по сравнению с конкурентом или лучшим предприятием отрасли. Показатель фондовооруженности - предпосылка результата, потому что не так важно, чем человек вооружен, как важно знать, каков результат, т.е. как воспользовался человек этим "оружием". По аналогии показатель фондовооруженности плавно перетекает в результат использования основных средств - фондоотдачу (отношение выручки к основным фондам за рассматриваемый период). Какова была отдача от основных материальных активов? Чем совершеннее технология и выше качество активной части основных средств, тем выше потенциал организации, тем в большей степени организация претендует быть первой. Этот показатель определяет эффективность использования основных средств. Достижение перечисленных показателей обеспечивается правильным выбором и функционированием системы мотивации персонала. Производительность труда в большой степени зависит от качества и профессионализма. Этот критерий, в свою очередь, составляется из уровня образования персонала компании, среднего стажа работы в компании в данной сфере, учитывается здоровье работника, способности к обучению и инициативность. Персонал с "высокими и устойчивыми характеристиками явно выигрывает перед конкурентами"<sup>8</sup> как коллектив, потенциально способный решить проблемы роста и повышения эффективности компании. Эффективность системы мотивации труда оценивается через отношение выручки к затратам на оплату труда, т.е. через показатель зарплатоотдачи, рост показателя указывает на эффективную систему мотивации, но при более высоких темпах роста выручки. При расчете этого показателя в затраты включаются не только затраты на оплату труда, но и премии, социальные выплаты, подготовка, обучение персонала, начисление налоговых выплат и другие расходы. Достижение тех или иных показателей деятельности организации немислимо без деятельности персонала, в то же время именно показатели характеризуют результаты деятельности работни-

ков организации. В каждом показателе интенсивности содержится неовещественная часть труда, поэтому обобщающим критерием конкурентоспособности персонала за тот или иной промежуток времени является часть добавленной стоимости, произведенной за счет интенсивных факторов. Сравнение приращенной цен-

материальных ресурсов, величина амортизации, стоимость основных средств, производительность труда, материалоотдача, фондоотдача, количество оборотов оборотных средств и др. Последние четыре показателя относятся к интенсивным факторам повышения стоимости предприятия (см. рис. 1).

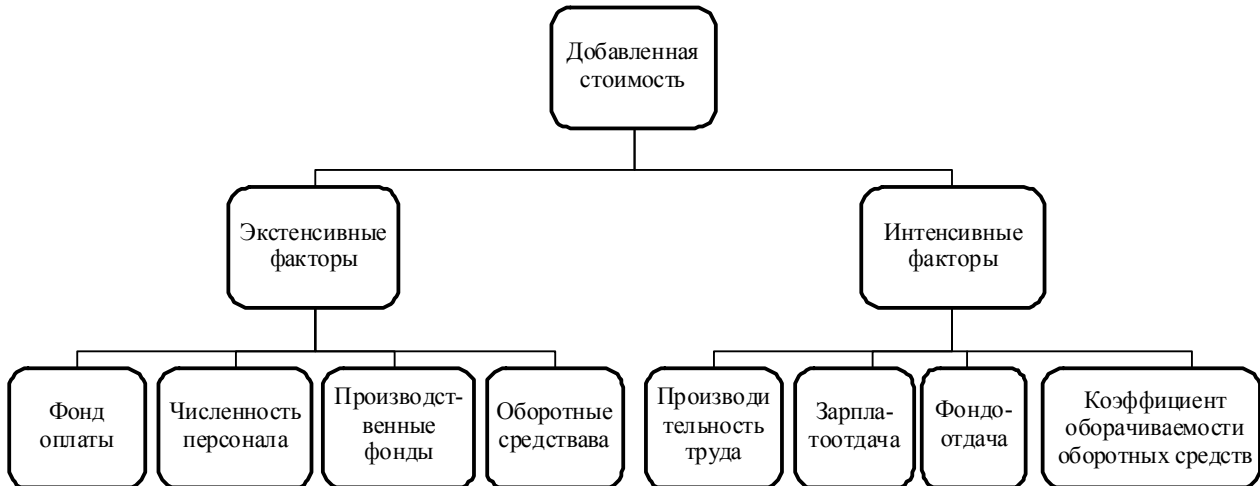


Рис. 1. Распределение факторов на интенсивные и экстенсивные

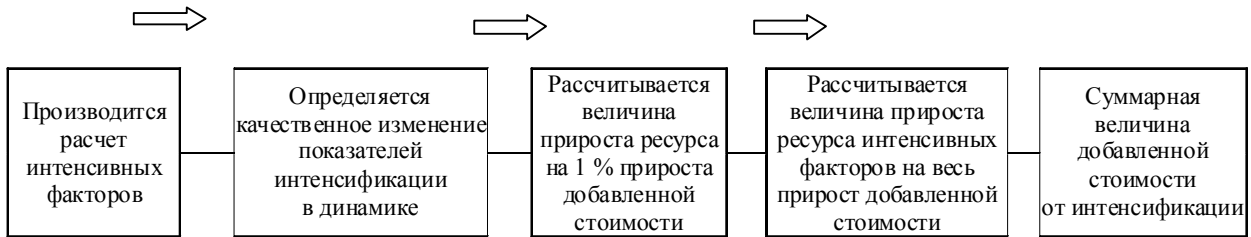
ности (добавленных стоимостей) компаний, выпускающих однородную продукцию приблизительно равного качества за один и тот же период времени, позволяет судить о способности персонала организации конкурировать с аналогичной компанией.

Таким образом, ключевые показатели конкурентоспособности персонала организации по сравнению с аналогичной организацией могут определяться исходя из влияния факторов производительности, зарплатоотдачи и других факторов на добавленную стоимость компании, т.е. на выручку без материальных затрат. Экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие ограничиваются количеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и временем их использования. Как известно, интенсификация производства - процесс опережения результатов по сравнению с темпами роста вовлекаемых в процесс ресурсов. Интенсификация процессов настраивается на получение результатов, основанных на оценке эффективности каждого сотрудника. Система *ManagementbyObjectives (MBO)* - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте<sup>9</sup>.

Количественное соотношение экстенсивного и интенсивного развития предприятия за определенный период выражается в конкретных показателях: численность работников, количество

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности персонала за определенный период времени заключается в установлении влияния экстенсивных и интенсивных факторов на добавленную стоимость. В этих целях составляется две таблицы: таблица темпов роста добавленной стоимости и динамики изменения экстенсивных и интенсивных факторов исследуемого предприятия и предприятия конкурента; таблица влияния экстенсивных и интенсивных факторов на добавленную стоимость исследуемого предприятия и предприятия конкурента. Схема расчета оценки работы персонала по доле добавленной стоимости от действия интенсивных факторов может быть реализована различными методами: методом сумм, методом балльной оценки и методом расстояний (рис. 2). Второй путь комплексной оценки интенсификации заключается в выделении показателей относительной экономики различных ресурсов и определении доли по всем видам ресурсов.

Персонал рассматривается как единый коллектив, добывающий качественные изменения в экономике организации и в управлении производством. Огромное значение здесь приобретают профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение этой задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компа-



**Рис. 2. Схема расчета оценки работы персонала по доле добавленной стоимости от действия интенсивных факторов**

нии. Особенно важно установить связи между результативными показателями деятельности отдельного работника или группы и ключевыми показателями функции или процесса, влияющими на добавленную стоимость. В этих целях предлагается использовать метод нахождения коэффициента приращения добавленной стоимости за счет интенсивных факторов. Данный метод заключается в том, чтобы сконцентрировать вложение средств на конкретных функциях, увеличивающих добавленную стоимость организации. Он состоит в развитии функций работника или в процессах, которые приводят к улучшению системы частных показателей, влияющих на увеличение добавленной стоимости. Иначе это можно выразить так: усилия и затраты труда на функции или процессы, не приводящие к увеличению стоимости, должны быть минимальными, а затраты труда на функцию или процесс, повышающие добавленную стоимость, - максимальными. Математически это можно записать следующим образом:

$$ДС / Z = \max,$$

где ДС - добавленная стоимость, выраженная как разница между выручкой и материальными затратами;

Z - затраты на выполнение функций для достижения необходимой величины добавленной стоимости.

Вначале уточняется объект анализа - носитель затрат, это функции или процессы, в наибольшей степени по сравнению с другими влия-

ющие на добавленную стоимость. На втором этапе информация по улучшению функций или процессов проходит обработку в отделах предприятия, изучается возможность снижения влияния экстенсивных факторов и повышения интенсивных. На третьем рассматриваются возможности уменьшения затрат путем аннулирования второстепенных и бесполезных функций или процессов. При этом используют табличную форму распределения функций (см. таблицу), распределение служебных функций изделий по принципу АВС-анализа.

Предварительный анализ позволяет сделать следующие выводы из полученных в таблице данных: ликвидировать функцию (процесс) 4 и усовершенствовать функции или процессы второго работника (группы).

Методом декомпозиции целей все процессы можно разделить на более значимые с точки зрения участия в добавленной стоимости, и менее значимые. Если всем процессам присвоить ранг, то наиболее значимые будут иметь более высокую долю добавленной стоимости, а менее значимые - низкую долю. В то же время чем выше доля затрат труда по этому процессу, тем процесс более экономичный. Отношение этих долей дает возможность рассчитать коэффициент эффективности с точки зрения получения добавленной стоимости от процесса. Таким образом, частное от деления этих величин позволяет определить коэффициент эффективности процесса с точки зрения получения наибольшего

**Выявление степени связи функций с частными показателями деятельности работника предприятия (АВС-анализ)**

Работник организации или группа	Степень связи по функции или процессу с частными интенсивными показателями (работника или группы)*				Итого по работнику или группе
	1	2	3	4	
1	A	B	B	C	1C
2	B	C	A	C	2C
3	B	A	B	C	1C
4	C	B	B	A	1C
Итого по функции	1C	1C	-	3C	

\* А - связь по функции или процессу детерминирована (полезная); В - связь по функции или процессу полезная, но функция второстепенная (вспомогательная); С- связь функции второстепенная, функция бесполезная.

эффекта (добавленной стоимости) от интенсивных факторов, назовем этот показатель коэффициентом приращенной ценности от интенсивных факторов.

Таким образом, ключевые показатели конкурентоспособности персонала организации по сравнению с аналогичной организацией могут определяться исходя из влияния интенсивных факторов на добавленную стоимость компании. Сравнение коэффициентов приращенной ценности компаний за счет интенсивных факторов в один и тот же период времени позволяет судить о способности персонала организации конкурировать с аналогичной компанией. Интенсификация процессов настраивает персонал на получение результата, основанного на оценке эффективности выполнения функций или процессов за счет интенсификации функций или процессов.

<sup>1</sup> *Осипов В.С.* Колесо кооперации как новый инструмент стратегического управления фирмой // Вопросы экономики и права. 2013. □ 8. С. 57-60.

<sup>2</sup> *Зельднер А.Г.* Сущность и истоки деструктивных тенденций в экономической системе России // Экономические науки. 2013. □ 4 (101). С. 7.

<sup>3</sup> *Ветрова И.Ф.* Правовое регулирование интеллектуальной собственности в России // Вопросы экономики и права. 2012. □ 44. С. 230-234.

<sup>4</sup> *Халтурин Р.А.* Развитие транспортной инфраструктуры: проблемы и возможности // Вестник Института экономики РАН. 2012. □ 6. С. 101.

<sup>5</sup> *Кузнецова Т., Лебедев Н.* Проблемы интеграции и диверсификации // Экономист. 2012. □ 10. С. 8.

<sup>6</sup> URL: [www.studsell.com/view/140765/90000](http://www.studsell.com/view/140765/90000).

<sup>7</sup> URL: [www.100ycnexa.ru/5503845.php](http://www.100ycnexa.ru/5503845.php).

<sup>8</sup> *Осипов В.С.* Модель сил конкуренции сетевой бизнес-структуры (на примере кластера) // Инновации и инвестиции. 2013. □ 6. С. 176.

<sup>9</sup> URL: [hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html](http://hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html).

*Поступила в редакцию 01.08.2013 г.*