оценка на сравнении

применение бенчмаркинга в обеспечении экономической эффективности использования трудовых ресурсов предприятий промышленности

Аннотация

В статье отражен опыт проведения бенчмаркетинговых исследований на базе отдела управления персоналом, представлены показатели эффективности подбора персонала на примере исследованного предприятия.

Ключевые слова: трудовые ресурсы на предприятиях промышленности, КПЭ, кадровый учет, цели предприятий, бенчмаркинг, стимулирование работников, обучение, показатели эффективности

В большинстве российских промышленных предприятий существует ряд проблем, связанных с низкой эффективностью мероприятий по управлению трудовыми ресурсами. Экономический анализ проблем показал, что большинство предприятий работают без анализа состояния в отрасли, что осложняет принятие эффективных управленческих решений. Для данной проблемы на промышленных предприятиях необходимо обеспечить эффективное использование процедуры бенчмаркинга в области управления персоналом и осуществлять принятие управленческих решений, обеспечивающих экономичность системы управления.

Совершенствование оценки эффективности управления персоналом

В существующих условиях хозяйствования оценка эффективности управления персоналом на предприятиях промышленности становится все более востребованным инструментом управления, так как именно управление эффективностью может дать компании непосредственную отдачу или экономию. Некоторыми российскими исследователями проекты в области оценки и управления эффективностью трудовых ресурсов отнесены к пятерке приоритетных

Язенков Евгений Игоревич
аспирант экономического факультета, Рязанский государственный агротехнологический университет, руководитель коммерческой службы ЗАО «КожПромМебель»
Genius8907@yandex.ru

направлений деятельности подразделений промышленных предприятий [1].

отдельные методы оценки экономической эффективности управления персоналом хороши только при проведении локальной оценки

По данным аналитического центра кадрового агентства АНКОР сегодня 42% промышленных предприятий в России имеют программы оценки и анализа производительности труда и эффективности работы трудовых ресурсов [2].

Однако, отдельные методы оценки экономической эффективности управления персоналом хороши только при проведении локальной оценки. При проведении комплексного исследования эффективности управления, разработка системы оценки и управления эффективностью.

На многих российских предприятиях сотрудники, осуществляющие деятельность по управлению трудовыми ресурсами, не в полной мере оперируют цифрами и приводят зачастую во многом организационные доводы [3].

а сравнени

В связи с этим российским промышленным предприятиям приходится решать такую сложную бизнес-задачу, как создание прозрачной и понятной системы управления эффективностью работы персонала. На наш взгляд, такая система обладает рядом преимуществ:

- оказывает прямое воздействие на сотрудников и стимулирует их работать эффективнее;
- помогает нацелить людей на выполнение тех задач, которые являются для компании ключевыми;
- система управления эффективностью работы персонала меняет идеологию управления в сторону управления результатами, а не процессами [1].

Система оценки экономической эффективности управления персоналом помимо финансовых показателей эффективности должна включать так называемые «мягкие показатели» (управление лояльностью, вовлеченность персонала и т.д.). Именно эти показатели позволяют достичь баланса между удовлетворенностью трудовых ресурсов и сокращения затрат на них, что практически не применяется на предприятиях промышленности.

В связи с этим стоит обратить внимание на такую, с одной стороны достаточно прозрачную, с другой, очень сложную методику бенчмаркинга – сравнение с ведущими предприятиями отрасли по ряду показателей деятельности [1].

Данная методика позволяет увидеть, как обстоит дело в других отраслях и предприятиях, соответствующих уровню оцениваемой компании.

Бенчмаркинг позволяет:

- определить плановые величины показателей;
- разработать систему учета показателей;
- определить «проблемные зоны» управления;
- особое внимание уделять финансовым показателям [1].

Реализации данной методики помогает система *ключевых показателей управления эффективностью* (КПЭ).

Нами было рассмотрено предприятие ЗАО «Русская кожа», являющееся крупнейшим производителем по изготовлению кожи. Компания активно развивает как производство и технологию, так и в целом систему управления.

Разработка методики стимулирования работников исследуемого предприятия

В компании с ноября 2010 г. была внедрена система управления эффективностью работы персонала. Все цели были декомпозированы на все области деятельности, в том числе и управление персоналом. Как одно из ведущих предприятий отрасли в этот период ЗАО «РК» утвердило стратегию, в которой среди ключевых задач были:

- активный рост доли рынка и объема продаж через расширение ассортимента;
- достижение лидерства по отдельным видам продукции и др. В том числе в области управления персоналом это означало – повысить эффективность найма сотрудников (скорость закрытия вакансий) и качество подбора, прирост компетенций в области маркетинга и продаж, повысить ответственность менеджеров за достижение результата с помощью новой системы мотивации, увеличить лояльность персонала.

Данное предприятие занимает одно из доминирующих положений на рынке, но количество и постоянный рост компаний-конкурентов побуждает искать новые пути развития бизнеса, способствует постановке новых задач в области управления персоналом. Этого нельзя добиться без увеличения результативности затрат на персонал. Эффективным

стоит обратить внимание на методику бенчмаркинга – сравнение с ведущими предприятиями отрасли по ряду показателей деятельности

инструментом, на наш взгляд, в данном вопросе явились инструменты бенчмаркинга – *использование аналогичного опыта в виде атласов КПЭ компаний из данной отрасли*.

эффективным инструментом явились инструменты бенчмаркинга – использование атласов КПЭ компаний из данной отрасли

Рассматриваемое предприятие является одним из ведущих на рынке, соответствует многим западным стандартам, такой способ оценки эффективности процедур управления трудовыми ресурсами, как бенчмаркинг в основе своей полностью подходит для использования в ЗАО «РК». У предприятия возникла необходимость защищать свою эффективность и измерять достигнутые результаты в области управления персоналом.

В компании ключевыми расходами на персонал являются средства на оплату труда – около 90–95% в общем бюджете соответствующих подразделений. С целью поиска резервов увеличения эффективности работы персонала было проведено бенчмаркинговое исследование, результатом которого стала процедура совершенствования действующей системы оплаты и стимулирования на примере отдела управления персоналом. Этапы данного проекта представлены на *рис. 1*.

Предложенная методика стимулирования работников рассматриваемого предприятия в полной мере отражает принципы кадровой политики ЗАО «РК». Приведенная структура для предприятия затрагивает практически все его подразделения.

Для службы управления персоналом данная структура означает повышение эффективности подбора персонала в целом (*рис. 2*).

В результате проведенного исследования подход руководства к оплате труда подразделений, в первую очередь управления персонала, а уже потом к оплате труда соответствующих подразделений изменился. Было принято решение премировать работников именно за достижение результатов, что, как показала практика, дает хороший эффект. Многие организации как показал бенчмаркинг основываются в своей системе мотивации именно на этот инструмент управления эффективностью персонала.

Также на повышение лояльности сотрудников был направлен проект развития системы социальных льгот и выплат в ЗАО «РК», включающий все категории персонала (в виде нематериальных благ, удобства и комфорта работы и т.д.), а также система

я сравнени

Диагностика	Разработка концепции общего вознаграждения	Система грейдов	Система премирования	Система социальных льгот	Разработка программы перехода на новую систему
• ознакомление со структурой и основными принципами управления аналогичных предприятий	• определение принципов оплаты для разных категорий	• анализ функций	• анализ задач и целей подразделений	• выделение групп персонала для распределения льгот и гарантий	• мероприятия по оповещению сотрудников
• анализ мотивационной сферы сотрудника	• определение пропорции постоянных и переменных частей	• ранжирование должностей	• формирование перечня показателей	• выбор принципов распределения льгот и гарантий	• разработка детального плана внедрения новой системы
• информация о действующих принципах ОТ	• структура общего вознаграждения	• кол-во грейдов	• выбор показателя для премирования		• внесение необходимых корректировок
• предложения по совершенствованию системы ОТ	• определение периодичности выплат	• диапазоны выплат	• уточнение выплат по каждому показателю		
		• пилотные расчеты	• зависимость степени выполнения показателей • пилотные расчеты		

Рис. 1. Этапы введения системы стимулирования сотрудников ЗАО «РК»

Показатель	Выражение	Цель
Коэффициент закрытия вакансий	Соотношение открытых и закрытых вакансий за период	Отражает своевременность подбора персонала и факт наличия потребности
Стоимость подбора	Удельные затраты, руб.	«цена» каждого нового сотрудника при подборе
	Общий бюджет, руб. и % от корпоративных затрат	интересен с точки зрения корпоративных затрат
Качество подбора	Уровень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
	Доля прошедших испытательный срок	Основа для оценки возможных проблем
Лояльность персонала	Моральное отношение, статус компании	Возможность положиться на данного сотрудника

Рис. 2. Показатели эффективности работы отдела управления персоналом

обучения продукту (вебинары, внутренние преподаватели и т.д.), что способствует росту продаж.

Следующим шагом стало использование результатов бенчмаркинга в отношении повышения эффективности обучения сотрудников новой системе оплаты труда.

Вывод

Для ЗАО «РК» применение процедуры бенчмаркинга позволило получить наиболее ценную информацию, позволяющую решать целый комплекс текущих управленческих задач. Аналитические результаты позволяют получить информацию о том, насколько фактические данные соотносятся со среднеотраслевыми показателями и помогают аргументировать целесообразность той или иной корректировки управленческих схем, а их изменения проводить с учетом трендов бенчмаркинга.

Данные исследования позволяют понять основные области работы в сфере экономической эффективности управления трудовыми ресурсами и получить комплексное экспертное заключение об эффективности деятельности кадровой службы. Благодаря регулярному изучению состояния отрасли и учета системы показателей, экономическую эффективность работы трудовых ресурсов может повыситься до 30%, при этом дисциплинируя всех участников процесса оценки.

в компании ключевыми расходами на персонал являются средства на оплату труда – около 90–95% в общем бюджете соответствующих подразделений

Литература

1. Опарина Н.Н. KPI – арифметика эффективности // kadrovik.ru. 2005.
2. Терентьева Т.В. Оптимизировать затраты, сохранить лояльный персонал // Справочник по управлению персоналом. 2011, № 8.
3. Чекалев М.В. Экспериментальная методика оценки руководителей и специалистов предприятий АПК // Управление персоналом. 2005, № 6.

кэ

Evgeny I. Yazeynkov
Postgraduate Student, Faculty of Economy,
Ryazan State Agrotechnological University,
Head of Commercial Department, CJSC "KozhPromMebel"

Application of Benchmarking in Provision of Economic Efficiency of Industrial Enterprise Labor Resources Utilization

Abstract

Article shows experience of benchmarking researches on basis of personnel management department. Measures of efficiency of staff recruitment in case study of studied enterprise are presented.

Keywords: labor resources of industrial enterprises, KPI, personnel records, company targets, benchmarking