

# ВИДИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ИЛИ СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

*Е.В. Петров,  
директор по персоналу ОАО "Западно-Сибирский  
металлургический комбинат", г. Новокузнецк  
А.А. Югов,  
начальник центра развития персонала ОАО "Западно-Сибирский  
металлургический комбинат", г. Новокузнецк  
О.В. Гурина,  
ведущий инженер центра развития персонала ОАО "Западно-Сибирский  
металлургический комбинат", г. Новокузнецк*

В настоящее время проблема оценки эффективности деятельности HR-службы ОАО "ЗСМК" является весьма актуальной. Это обусловлено тем, что функция управления сотрудниками рассредоточена между структурными подразделениями дирекции по персоналу, и отсутствие комплексной системы оценки их работы не дает возможности определить эффективность деятельности HR-департамента в целом. Чтобы осуществлять регулярную, затрагивающую все функции службы персонала, оценку необходимо было создать методику, позволяющую выявить действительную ситуацию на предприятии в области управления персоналом и внести своевременные коррективы.

## **Система сбалансированных показателей**

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы HR-службы и измерение ее эффективности, на комбинате планируется внедрение сбалансированной системы показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC). Она позволяет:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии комбината;
- оценить вклад HR-подразделения в ее осуществление;
- контролировать затраты на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

В разработанной на ОАО "ЗСМК" системе все сбалансированные показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения службы персонала:

*1. Реализация политики управления персоналом (ответственный - дирекция по персоналу).*

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается на комбинате за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен 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.

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности менеджеров работой службы персонала и количество реализованных на комбинате стратегических HR-проектов. Вот некоторые из них:

- оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда;
- внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на комбинате квалифицированных кадров. · реализованная управляющей компанией ООО "ЕвразХолдинг"
- программа "Перспектива", главная задача которой - сформировать на предприятиях холдинга корпоративный кадровый резерв из наиболее перспективных сотрудников;
- обучение менеджеров по президентской программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения комбината специалистами в области руководства и организации производства;

Совершенствование системы управления персоналом заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой HR-службы. Специалисты отдела социологии и корпоративной культуры разработали анкетный опрос менеджеров с целью выявления наиболее актуальных проблем в данной области и принятия своевременных мер по их устранению. Содержание анкет может меняться в зависимости от характера поставленных задач.

*2. Организация труда персонала и мотивация* (ответственный - отдел организации труда и заработной платы). Ключевой фактор успеха - обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний уровень заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров. Ее средний уровень на комбинате за последние три года составляет 4,5-5%, что является оптимальным для нашего предприятия.
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда (тонн/чел.).

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров на комбинате. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в том числе, внешние совместители) и уволенные, переведенные в другой цех, 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. Каждое подразделение комбината имеет возможность получать дополнительный доход в зависимости от эффективности своей деятельности. На ОАО "ЗСМК" разработан "Стандарт оценки качества труда работников", в соответствии с которым определяется эффективность структурных подразделений, им выставляется оценка, от которой зависит размер материального вознаграждения руководителей, специалистов и служащих.

Коллективным договором также предусмотрены мероприятия, направленные на поддержание конкурентного уровня зарплаты, в частности: средний доход рабочих комбината должен превышать величину прожиточного минимума в регионе не менее, чем в 4 раза. В зависимости от стажа деятельности на комбинате сотрудникам выплачиваются ежемесячные вознаграждения в размере 20-50% от оклада; предусмотрены различные доплаты в пределах ФОТ за работу в тяжелых и вредных условиях труда, в выходные дни, за совмещение профессий и т. д.

### 3. Обеспечение потребности в персонале (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности комбината в персонале необходимого качества;
- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников

Показатели результативности:

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

Действия по совершенствованию:

- регулярный анализ состояния рынка труда в городе; планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития комбината;
- оценка возможностей внутреннего и внешнего источников кадров.

### 4. Управление составом сотрудников (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;

- коэффициент текучести (по категориям персонала) - отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = \frac{Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} * 100\%$$

где

$K_{\text{текуч.}}$  - коэффициент текучести,

$Ч_{\text{ув.с.ж.}}$  - число уволенных по собственному желанию, чел.,

$Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$  - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент оборота по приему, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{Ч_{\text{прин.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} * 100\%$$

, где

$K_{\text{об.пр.}}$  - коэффициент оборота по приему,

$Ч_{\text{прин.}}$  - число принятых за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент оборота по увольнению, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.ув.}} = \frac{Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} * 100\%$$

; где

$K_{\text{об.ув.}}$  - коэффициент оборота по увольнению,

$Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за период, чел.;

- коэффициент постоянства кадров за определенный период - отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пост.}} = \frac{С_{\text{списочн.числ.}} - Ч_{\text{увол.}}}{Ч_{\text{ср.спис.}}} * 100\%$$

, где

$K_{\text{пост.}}$  - коэффициент постоянства кадров,

$С_{\text{списочн.числ.}}$  - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{\text{увол.}}$  - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  - среднесписочная численность за этот период, чел.

Действия по совершенствованию:

- планирование предстоящих увольнений;
- 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);
- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);
- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава. На комбинате 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* (ответственный - отдел подбора и адаптации персонала).

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

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

Для эффективной интеграции новичков в трудовой коллектив и их дальнейшего развития наряду с традиционными способами подготовки сотрудников на комбинате ведется работа по профессиональной и социальной адаптации. Ее первичным элементом является стажировка молодых специалистов. Успешно функционирует молодежный инженерный клуб, цель которого - развитие навыков рационализаторской и изобретательской деятельности и выдвижение лучших технических разработок для внедрения.

При приеме нового сотрудника на комбинат за ним закрепляется наставник, задачами которого являются: помощь в освоении и выполнении профессиональных обязанностей; создание условий для развития творческого потенциала; ознакомление с традициями предприятия, основами корпоративной культуры.

*6. Развитие персонала* (ответственный - отдел планирования развития персонала).

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

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);
- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию производства). Так, с целью реализации программ по снижению издержек производства на комбинате создан и успешно функционирует молодежный инженерный клуб;
- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами. В будущем планируется их разработка для всего персонала комбината; в настоящее время они создаются только для участников кадрового резерва на основе "Дневника резервиста", содержащего план подготовки работника к повышению в должности и его оценку по всем мероприятиям (прохождению теоретических курсов, участию в семинарах, временному исполнению обязанностей и т. д.). По результатам оценки выносится заключение о степени готовности кандидата к работе на новой позиции.

Действия по совершенствованию:

- создать условия для карьерного продвижения и профессионального развития;
- разработать методику по управлению текучестью кадров;
- составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников;
- внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7. *Оценка персонала* (ответственный - отдел оценки персонала).  
Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалификационного сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;
- 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; внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему кадрового учета, имеющуюся на предприятии.

Аттестация персонала на комбинате - это определение степени соответствия профессиональных качеств руководителей, специалистов и служащих требованиям к занимаемой ими должности. Внедрение модуля "Аттестация" в информационную систему позволяет планировать и проводить эту процедуру (например, по методу "360 градусов"). Кроме того, модуль создает надежный базис для принятия организационных решений, касающихся как отдельных сотрудников, так и всего персонала. В настоящее время внедряется система аттестации на основе внутрифирменного профессионального стандарта, которая позволит:

- создавать и пополнять базу данных работников;
- сопоставлять результаты аттестаций персонала;
- оперативно представлять информацию для принятия управленческих решений.

8. *Обучение персонала* (ответственный - Учебно-производственный центр).  
Ключевой фактор успеха: поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);
- 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. Это достигается с помощью каталога востребованных на комбинате квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учета. Они составлены в соответствии с положениями нормативных документов.

9. *Развитие корпоративной культуры* (ответственный - отдел социологии и корпоративной культуры).  
Ключевой фактор успеха: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры. В настоящее время на предприятии завершается работа по формированию "Этического кодекса". Регулярно проводятся обучающие мероприятия, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного командного взаимодействия и оптимизировать стиль управления. Также регулярно проводятся исследования: "Состояние значимых элементов корпоративной культуры комбината", "Ценностные ориентации - ключевой элемент культуры комбината" и др. При этом используются такие методы как анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необходимости своевременно предпринимаются корректирующие меры
- коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников:

$$K_{\text{стаб.квл.}} = \frac{Ч_{\text{со стаж}}}{С_{\text{спис. числ}}} * 100\% ; \text{ где}$$

$K_{\text{стаб.квл.}}$  - коэффициент стабильности;

$С_{\text{спис. числ.}}$  - списочная численность персонала на начало периода, чел.;

$Ч_{\text{со стаж.}}$  - число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

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

тренингов ("Культура делового общения", "Формирование навыков работы в команде" и т. д.).

На предприятии регулярно проводятся социологические мониторинговые опросы персонала, касающиеся состояния социальной сферы комбината на основе разработанной документированной процедуры "Социальные вопросы. Удовлетворенность персонала" с целью выявления актуальных проблем в данной области и их своевременного устранения. Решение о частоте проведения опросов принимает директор по персоналу, исходя из потребности в этой информации.

### **Оценка эффективности деятельности**

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 службы управления персоналом представляется результативной, поскольку все приведенные показатели эффективности конкретны, измеримы, реально достижимы, ограничены во времени.

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

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

- закрепление ответственности за ведение отдельных блоков BSC (на комбинате она закрепляется за структурными подразделениями, однако целесообразно в каждом подразделении назначить ответственных за каждый из показателей, входящих в блок);
- разработка системы мотивации, которая подразумевает материальное поощрение сотрудников за своевременное и качественное достижение ими поставленных целей (в настоящий момент она действует на предприятии только для топ-менеджеров, однако планируется внедрить данную систему для всех сотрудников дирекции по персоналу).

При необходимости получения интегрального (общего) показателя эффективности службы по управлению персоналом, используется формула:  $Эф_{.общ.} = (Эф_{.опрп} + Эф_{.опиап} + Эф_{.ооп} + Эф_{.оотиз} + Эф_{.осикк} + Эф_{.упц}) / \text{число входящих в службу персонала самостоятельных структурных подразделений}$ .

В вышеприведенной формуле знаменатель будет меняться для каждого конкретного случая в зависимости от количества структурных подразделений, входящих в службу, оценка эффективности деятельности которой определяется. Например, в дирекции по персоналу ОАО "ЗМК" шесть самостоятельных структурных подразделений.



Эф.<sub>опрп</sub>, Эф.<sub>опиап</sub>, Эф.<sub>ооп</sub> Эф.<sub>оотиз</sub>, Эф.<sub>осикк</sub>, Эф.<sub>упц</sub> - это эффективность каждого структурного подразделения, входящего в службу по управлению персоналом, рассчитываемая по следующей формуле:

$$\text{Эф. отдельного структурного подразделения} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q, \text{ где}$$

j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

k<sub>j</sub> - весовое значение j-го показателя эффективности;

X<sub>j</sub> - количественная оценка j-го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы (см. табл. 2).

## Поэтапный расчет интегрального показателя

Рассмотрим поэтапный расчет интегрального показателя по вышеприведенной формуле:

*1. Расчет весовых значений k<sub>j</sub>* Из всего количества показателей, представленных в BSC, характеризующих различные аспекты деятельности каждого структурного подразделения, отбирается группа показателей на основе следующих принципов:

- отсутствие взаимозависимых показателей (например среднесписочная и списочная численность персонала);
- отсутствие дублирующих показателей того же назначения (например, коэффициент текучести и коэффициент оборота по увольнению);
- возможность использования по принципам расчета на всех стадиях управления. Например, показатель "% сотрудников, принятых в соответствии с заявками" можно использовать на следующих стадиях управления: планирование (по результатам сравнения этого показателя с прошедшими периодами); корректирующие воздействия (при наблюдении негативной тенденции); анализ проведенных корректирующих мероприятий и.т.д. В то же время такой показатель как среднее время закрытия вакансий не удовлетворяет данному требованию, поскольку быстрота закрытия вакансии не является показателем качества.

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 (т.е. согласованности, от фр.concorde - согласие) W, который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, то есть 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;
- внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью мнений, однако обобщенные мнения коалиций противоположны.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле:

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

12 - постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом;

n - число показателей;

m - число экспертов;

$R_j$  - сумма баллов j-го показателя;

$\bar{R}$  - средняя сумма баллов всех показателей.

Рассмотрим пример расчета коэффициента конкордации (см. табл. 1).

Допустим,

n	-	11	что:
m	-	7	показателей;
$R_j$	сумма	баллов	экспертов;
$\bar{R}$		500/11=45,45,	j-ного показателя;
			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 (см. табл. 1) по формуле:

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j}, \text{ где}$$

$R_j$  - сумма баллов j-го показателя;

$\sum_{j=1}^n R_j$  - итоговая сумма баллов всех показателей.

$$k_1 = \frac{R_1}{\sum_{j=1}^n R_j} = \frac{68}{500} = 0.136, \text{ т.к.}$$

В приведенном примере расчета (см. табл. 1)

68 - сумма баллов первого показателя;

500 - сумма баллов всех 11 показателей.

**Таблица 1** Данные для расчета коэффициента конкордации

№ п/п( j-й показатель)	Показатель	Эксперты, м							Сумма баллов, R <sub>j</sub>	Вес, k <sub>j</sub> (%)
		Иванов	Петров	Сидоров	Козлов	Семенов	Галкин	Еремин		
J=1	% сотрудников, принятых в соответствии с заявками	10	10	8	10	10	10	10	68	13,60
J=2	Средний возраст сотрудников	2	5	2	3	2	3	4	21	4,20
J=3										
J=...										
Итого									500 (в данном случае сумма 11 рассматриваемых показателей, в каждом конкретном случае будет меняться)	100 (постоянная величина)

2. *Расчет количественной оценки показателей эффективности X<sub>j</sub>*  
 Объективную оценку эффективности деятельности каждого структурного подразделения может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах (возраст - в абсолютных; процент сотрудников принятых в соответствии с заявками - в относительных, в %), то есть несравнимые единицы измерения, соответственно нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала приведенная в Таблице 2.

**Таблица 2**

Шкала, q (количество градаций единой шкалы)	1 (плохо - минимальная оценка)	2 (неуд овлет ворит ельно)	3 (удов летво рител ьно)	4 (хоро шо)	5 (отлич но – макси мальн ая оценк а)
Показатель	<b>% сотрудников, принятых в соответствии с заявками</b>				
Возможные значения показателя (эти границы каждая организация сама устанавливает для себя, в зависимости от того, что является для нее желаемым)	< 60%	60 - 79%	80 - 89%	90 - 99%	100%
Фактическое значение показателя			85,53 %		
Показатель	<b>Средний возраст сотрудников</b>				
Возможные значения показателя	< 36 и > 42  эти границы установлены для комбината, исходя из того, что оптимальный возраст – 39 лет	36 и 42	37 и 41	38 и 40	39
Фактическое значение показателя $X_j$				40	

### 3. Расчет эффективности $\mathcal{E}f_j$

На основе полученной количественной оценки показателей эффективности работы подразделения и их весовых значений, рассчитываем эффективность каждого показателя и затем общую эффективность (см. табл. 3).

$$\mathcal{E}f_j = k_j X_j$$

**Таблица 3**

№ п/п (j-й показатель)	Показатель	Вес, $k_j$	Количественная оценка показателя, $X_j$	Эф <sub>j</sub>
1	% сотрудников, принятых в соответствии с заявками	13,60	3 оценка по единой шкале, полученная путем сопоставления фактического значения показателя (в данном случае 85,53%) с возможными значениями и оценкой, которая предусмотрена за эти возможные значения	40,8 (13,6*3=40,8)
2	Средний возраст сотрудников	4,20	4 (получена аналогично предыдущему показателю)	16,8 (16,8=4,2*4)
.....				
11				
$Эф_{\text{отпр}} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q$				78,65 % (сумма эффективности каждого показателя деленная на количество градаций единой шкалы)

В таблице показан пример расчета для 2-х показателей. Для остальных 9-ти показателей технология расчета аналогична. Итоговая эффективность подразделения 78,65% - реальная цифра, полученная при расчете эффективности одного из подразделений Западно-Сибирского комбината.

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.

Предлагаемая к внедрению система показателей для оценки деятельности подразделений УП представляется эффективной, так как она представляет собой систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом. Оценка деятельности службы персонала базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом и помогают вовремя скорректировать выявленные несоответствия.

Материал опубликован на сайте <http://www.iteam.ru/>

[http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_45/article\\_2708/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/)

