



АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Аверина О. И., Ключина В. В.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский университет имени Н. П. Огарёва», Саранск,
Российская Федерация, e-mail: oiaverina@mail.ru*

В контексте современного развития экономической системы и повышения конкурентоспособности организаций персонал занимает важнейшее место. Профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности персонала обеспечивают получение экономических выгод организациями не только в настоящее время, но и в будущем. Цель исследования – развитие положений теории и практики экономического анализа в области стратегического управления персоналом организации. Методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные изыскания ученых по проблемам анализа и управления персоналом. В статье раскрыт термин персонала как объекта экономического анализа. Обоснована система аналитических компетенций как инструмента управления персоналом, включающая следующие этапы: первичный анализ (структурно-динамический), регулярно проводимый анализ (анализ эффективности), сигнальный анализ (анализ изменений). Такой подход позволяет сочетать разобщенные функции – определение потребности в персонале, анализ компетенций персонала, анализ системы вознаграждения, анализ результативных показателей персонала по сегментам деятельности, анализ расходов на подготовку и повышение квалификации, анализ мотивации персонала – в едином комплексе оценки эффективности управления персоналом. Для проведения анализа персонала могут использоваться различные методы, которые применяются и по отдельности, и комплексно. Выбор метода или комбинации методов зависит от конкретных задач оценки и требуемого уровня детализации. Ключевым является сочетание объективных и субъективных показателей, а также адаптация инструментов к конкретной ситуации в организации.

Ключевые слова: экономический анализ, персонал, управление, стратегия

ANALYTICAL SUPPORT FOR THE ORGANIZATION'S HR MANAGEMENT STRATEGY

Averina O. I., Klyushina V. V.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“National Research University named after N. P. Ogarev”, Saransk,
Russian Federation, e-mail: v_klyushina00@mail.ru*

In the context of the modern development of the economic system and increasing the competitiveness of organizations, personnel occupies an important place. The professional knowledge, experience, creative and entrepreneurial abilities of the staff ensure that organizations receive economic benefits not only now, but also in the future. The purpose of the study is to develop the theory and practice of economic analysis in the field of strategic personnel management. The methodological basis of the research was the fundamental and applied research of scientists on the problems of personnel analysis and management. The article describes the term personnel as an object of economic analysis. The system of analytical competencies as a tool for personnel management is substantiated, which includes the following stages: primary analysis (structural and dynamic), regularly conducted analysis (efficiency analysis), signal analysis (analysis of changes). This approach allows combining disparate functions – determining staff needs, analyzing staff competencies, analyzing the remuneration system, analyzing staff performance by business segment, analyzing training and professional development costs, and analyzing staff motivation – in a single complex for evaluating the effectiveness of personnel management. Various methods can be used to conduct personnel analysis, which are applied both individually and in a complex manner. The choice of method or combination of methods depends on the specific assessment tasks and the required level of detail. The key is the combination of objective and subjective indicators, as well as the adaptation of tools to the specific situation in the organization.

Keywords: economic analysis, personnel, management, strategy

Введение

В деятельности любой организации особую значимость приобретает персонал, определенная структура и качественный состав которого гарантируют стабильность и результативность функционирования самой организации. Профессиональные знания, умения и навыки персонала обеспечивают получение экономических выгод организации не только в настоящее время,

но и в перспективе. Потребность в персонале и эффективность его использования определяются на основе количественных и качественных показателей оценки. Количественная оценка базируется на анализе организационной структуры компании, требованиях маркетингового и производственного планов, трудоемкости операционных, финансовых и управленческих процессов. Качественная оценка формиру-

ется на основе анализа требований к должностям и рабочим местам, количество которых закреплено в инструкциях, технологических документациях, профессиональных стандартах, а также в штатном расписании компании.

Особенно актуальны эти вопросы при таком формате работы организации, как дистанционная занятость. Поэтому политика по отбору и набору персонала, по оптимизации его численности и структуре, эффективности использования персонала является приоритетной для всех организаций. В этих целях формирование аналитического обеспечения стратегии управления персоналом организации признается важнейшей экономической проблемой. Весомый вклад в исследование вопросов анализа и оценки персонала внесли ученые [1–3]. Наиболее полная трактовка содержания оценки и управления персоналом в области аттестации, оценки и управления развитием трудовых ресурсов промышленных предприятий представлена в работе [4]. Отдельные вопросы анализа и оценки компетенций персонала рассматривались в трудах [5–7]. Практически все упомянутые выше ученые отмечают необходимость использования компетентностного подхода к практике проведения экономического анализа и оценке персонала, выявления корреляционной зависимости между формированием стратегических ориентиров управления персоналом и достижением целей организации. В то же время существующие методики по экономическому анализу и оценке эффективности системы управления персоналом не позволяют учесть многие обстоятельства в комплексе. В частности, существуют значительные расхождения в используемой терминологии, недостаточно научно обоснованы положения системного комплексного подхода к проведению экономического анализа и оценке персонала. Непроработанной остается проблема использования учетных источников информации для анализа, разработки конкретной практической методики оценки эффективности управления персоналом, использования многофакторного анализа персонала, позволяющего дать наиболее полную его характеристику в разрезе его многоохватности и потребностей управления им.

При всем многообразии проводимых научных исследований в этой области многие проблемы как теоретического, так и методического характера изучены недостаточно.

Цель исследования – развитие положений теории и практики экономического анализа в области стратегического управления персоналом организации.

Задачи исследования:

- обосновать содержание персонала как объекта экономического анализа и систему аналитических компетенций как инструмента стратегического управления персоналом;
- выстроить систему экономического анализа, направленную на комплексную оценку эффективности управления персоналом на примере одного из акционерных обществ Республики Мордовия.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы: анализ и синтез, обобщение, экспертный, системный подход, сбор фактов из официальных источников. Применены принципы системного и комплексного подходов.

Результаты исследования и их обсуждение

Авторы считают необходимым начать исследование с определения отличительных характеристик персонала. Проведенный авторами контент-анализ характеристики термина «персонал» показал, что сложившееся до настоящего времени понимание «персонала» выстроено на основе динамичного влияния социального развития и корреляции научных дисциплин (управление персоналом, социология, психология, экономика труда и т. д.).

По мнению Е. А. Багровой, Э. А. Гатиной, Ю. С. Валеевой, понятие «персонал предприятия» – это единство физических лиц, заключающих с организацией (юридическим лицом) трудовой договор [2]. А. А. Чалова, Н. Н. Буланкина, О. В. Миргородская, Г. А. Нарожная отождествляют понятия «трудовые ресурсы», «персонал», «рабочая сила» [8]. А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова исключают из понятия персонала управленческий и акцентируют внимание на исполнительском штате [3]. М. С. Гусарова, Н. С. Зоткина, А. В. Копылова обращают внимание на избирательный характер определения персонала по профессиональным и другим признакам и подчеркивают взаимосвязь развития человеческого капитала предприятия и его персонала по наиболее значимым направлениям: инвестиции в непрерывное обучение персонала, в знания, организационный и инновационный потенциалы предприятия. При этом особенная их взаимосвязь прослеживается в блоке «Обучение – знание – производительность труда» [9]. Е. С. Шилец привносит в понятие «персонал» «отдел человеческих ресурсов и менеджмента» [10]. И. А. Алексеева считает «персонал» составляющей «человече-

ского капитала» как совокупности знаний, умений, навыков, опыта, образования, интеллектуального и творческого потенциала [11]. По мнению О. Л. Чулановой, «персонал» – компетентные работники, соответствующие требованиям конкретной работы [12]. Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. И. Фучеджи считают, что концепция управления человеческими ресурсами является закономерным этапом развития теории управления персоналом в условиях перехода общества к экономике знаний, инновационной экономике, развивающейся на базе цифровой платформы, обретающей тотальный характер [13].

Таким образом, в большинстве определений акцент сделан на составе и характеристиках персонала. Иной точки зрения придерживается А. П. Андруник, который считает, что персонал – это понятие конкретное и одновременно абстрактное. Конкретность определяется тем, что персонал – это группа лиц конкретной организации. Абстрактным же смыслом персонал организации наделяется в связи с тем, что он является частью современного общества, носителем биологических (природных) и социальных (культурных) качеств [14].

Обобщая вышеизложенное, авторы отмечают, что в современной экономической литературе используют различные нетождественные термины персонала – «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «физические лица».

Общеизвестно, что понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики всего трудоспособного населения в различных сферах экономики и производства, понятие «рабочая сила» характеризует активное население, способное к труду. Термин «человеческие ресурсы» более широкий, чем «трудовые ресурсы», поскольку содержит в себе совокупность личностно-психологических и социокультурных качеств. Авторы, поддерживая точку зрения А. П. Андруника [14] и развивая ее, определяют необходимость рассмотрения «персонала» как главного и наиважнейшего ключевого ресурса организации, представляющего собой определенную долю трудовых ресурсов, характеризующихся определенными стадиями своего профессионального развития. Можно выделить три стадии развития и становления персонала как профессионального работника. Первая стадия – поиск и формирование основы для профессионального становления, вторая стадия – стремление к стабильности, регулярности доходных поступлений, возможности профессионального роста. Третья стадия – ориентация к устоявшейся

и традиционной работе, владение нужными общепрофессиональными и профессиональными компетенциями. Авторы считают, что в настоящее время отличительными признаками персонала должны быть: сознательность, способность к саморазвитию, к изменениям, адаптивность, инициативность. Персонал становится носителем интеллектуального и социального капитала экономического субъекта, определяющим его конкурентоспособность. Таким образом, «персонал» как объект экономического анализа представляет собой сообщество персонал как важнейший ресурс экономического субъекта, осуществляющий определенные действия в соответствии с должностными обязанностями и ролями в структуре экономического субъекта, направленными на достижение соответствующей корпоративной цели. Для любого экономического субъекта много значит уровень профессиональной подготовки, приобретенный трудовой опыт, наличие специализированных компетенций, состояние здоровья и другие характеристики личности, положительно влияющие на производительность трудовых ресурсов и совокупное благополучие социума. Все перечисленное подчеркивает необходимость проведения экономического анализа персонала, нацеленного на оценку таких разобщенных функций (подбор и отбор персонала, его развитие, оценка эффективности работы, аттестация персонала), закреплённых за различными структурными подразделениями экономического субъекта. Исходя из цели экономического анализа, авторами определены следующие задачи:

- анализ потребности в персонале и обеспеченности им;

- анализ эффективности работы персонала (оценка навыков и соответствия профессиональных компетенций персонала и индивидуальной результативности, эффективности системы мотивационного воздействия);

- анализ эффекта от трудовой деятельности персонала (оценка взаимодействия результативности работы персонала с эффективностью работы экономического субъекта).

Алгоритм проведения экономического анализа персонала предусматривает его организационное, информационное и методическое обеспечение.

Организационное обеспечение включает в себя следующие элементы: определение координатора и исполнителей анализа, этапов анализа и сроков проведения. Информационным обеспечением анализа персонала являются все информационные потоки (внешние и внутренние), касающиеся деятельности экономического субъекта. И здесь следует уже вести речь о двух

видах экономического анализа: внешнем и внутреннем. Открытость информации, которая поддерживается экономическими субъектами за счет размещения отчетности на официальном сайте, работы с различными информационными агентствами по привлечению персонала и др. определяют возможность проведения внешнего анализа. В частности, используя информацию форм бухгалтерской (финансовой) отчетности, можно узнать о задолженности перед персоналом организации, о потенциально возможном размере дивидендов, о размере чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, уплату налогов на доходы физических лиц, затратах на оплату труда и отчислениях на социальные нужды. Понятно, что эта информация необходима в большей степени заинтересованным сторонам. Для проведения внутреннего анализа такой информации недостаточно. И здесь следует вести речь о привлечении регистров внутренней отчетности экономического субъекта, которые авторы рекомендуют классифицировать следующим образом: информация, фиксирующая движение персонала и учитывающая личный состав экономического субъекта; информация, связанная с процедурами управления персоналом (планы потребности, аналитические справки о составе персонала, о причинах текучести, документация по вопросам мотивации труда, повышения квалификации и переподготовки персонала); документы, отражающие операции по вознаграждению персонала.

В контексте формирования методического обеспечения экономического анализа персонала авторы выделяют три этапа:

Этап 1. Начальный анализ, включающий в себя:

- оценку потребности в персонале, обеспеченности персоналом, профессиональных навыков и знаний персонала, необходимых для выполнения трудовых функций;
- установление индивидуальных целей и планов развития, адаптированных к новым вызовам;
- определение потребностей в дополнительном обучении и развитии.

Этап 2. Систематически проводимый анализ, направленный:

- на мониторинг текущего уровня выполнения функциональных обязанностей;
- оценку качественного состава персонала в соответствии со стратегическими целями экономического субъекта;
- определение новых тенденций развития и обучения персонала.

Этап 3. Анализ изменений, проводимый по особым причинам:

– при существенных изменениях в организации или на рынке, требующих соответствующей адаптации навыков и знаний сотрудников;

– в случаях, когда есть необходимость в экстренной оценке работы сотрудника по причине значительного снижения его производительности или других проблем в работе;

– при перемещении сотрудника на новую должность внутри организации вне установленного расписания и др.

Однако важно понимать, что анализ персонала не может быть самоцелью и должен тесно взаимодействовать с другими аспектами в области управления персоналом, быть интегрированным в общую стратегию и процессы управления персоналом. Важно достигать баланса между аналитикой и другими функциями управления персоналом, чтобы использовать информацию эффективно и не перегружать ресурсы компании.

Для проведения анализа персонала можно использовать различные методы, которые применяются и по отдельности, и комплексно. Чаще всего используют в профессиональной оценке несколько методов, которые можно подразделить на три группы: количественные, качественные и смешанные.

Количественные методы позволяют обрабатывать числовые данные и часто используют статистические или математические модели. К количественным методам можно отнести: оценку работы сотрудника с использованием ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, далее KPI), методы временных исследований и др. Количественные методы эффективны для измерения конкретных, заранее определенных аспектов работы, но они могут пропустить нюансы, связанные с качеством и удовлетворенностью работой.

Качественные методы основываются на нечисловых данных и часто предполагают анализ текста, интервью, наблюдения и другие методы, которые позволяют получить более глубокое и детальное понимание изучаемых вопросов. Они хороши для выявления межличностных отношений, корпоративной культуры и личностного роста, но могут быть субъективными и затруднительными для крупномасштабного анализа.

Смешанные методы сочетают в себе как качественные, так и количественные подходы, пытаясь учесть сильные стороны каждого из подходов. Выбор метода или комбинации методов зависит от конкретных задач оценки и требуемого уровня детализации. Ключевым является сочетание объективных и субъективных показателей, а также адаптация инструментов к конкретной ситуации в организации.

В качестве анализируемой организации авторами было выбрано одно из акционерных обществ Республики Мордовия (далее Общество). Для проведения экономического анализа персонала авторы использовали смешанные методы анализа. Для выявления соответствующих тенденций было проведено сравнение за 2018–2024 гг. Эмпирической базой исследования послужила документация по кадровому делопроизводству Общества (организационная, отчетно-статистическая, учетная, плановая, информационно-справочная, распорядительная и др.).

Анализ кадрового потенциала Общества показал, что численность персонала на конец 2024 г. составила 969 чел. и за весь анализируемый период (2018–2024 гг.) имеет тенденцию снижения по всем категориям. Сокращение численности составило 246 чел., или 20,25 % к уровню 2018 г. Наибольшее сокращение численности персонала произошло по категории служащих. В 2018 г. численность основных производственных рабочих составляла 317 чел., затем отмечаем последовательное снижение до 275 чел. в 2021 г. и некий рост до 312 чел. в 2024 г. Несомненно, сокращение данной категории персонала влияет на снижение финансовой результативности Общества. В период с 2018 по 2024 г. происходит снижение доли молодых сотрудников (до 30 лет) и сотрудников среднего возраста (от 30 до 50 лет), а также незначительное увеличение доли сотрудников старше 50 лет. Удельный вес работающих пенсионеров составляет 5 %. Коэффициент текучести персонала составлял 17 % в 2018 г., в течение анализируемого периода наблюдается некоторая его волатильность: от 16 % в 2019 г. до 29 % в 2020 г. Его значение в 2024 г. соответствовало 15 %. В соответствии с нормами текучести кадров

с учетом отраслевого фактора для Общества нормой считается значение коэффициента текучести кадров 12–15 %. Однако, изучая динамику принятых и уволенных сотрудников, авторы определили, что изменение общего оборота происходит в большей мере за счет увеличения количества уволенных сотрудников Общества. Авторы считают, что такая ситуация уже в ближайшие годы приведет к дефициту кадров, вызванному имеющейся нехваткой работников в самом трудоспособном возрасте (31–40 лет). Анализ структуры персонала по образованию в 2024 г. позволил сделать следующий вывод: большая часть имеет среднее профессиональное образование (55,64 %); среднее образование (28,04 %); высшее (11,17 %), к которым в большей степени относится руководство и ряд специалистов; прочее образование имеет около 5–7 % сотрудников.

Средний уровень заработной платы по таким категориям персонала, как основные и вспомогательные рабочие, несмотря на тенденции к увеличению остается по-прежнему низким. Их уровень заработной платы ниже уровня средней заработной платы по Республике Мордовия. С 2022 г. Общество путем повышения уровня заработной платы и иных мер материального стимулирования пытается решать проблему оттока сотрудников.

Для оценки системы мотивации персонала авторами была разработана «Анкета для оценки мотивации персонала». Опрос проводился собственными силами авторов, общее число участвующих составило 53 % от численности персонала Общества. На основе статистической обработки данных были получены следующие результаты. Удовлетворены заработной платой 76 % персонала, и лишь менее 5 % считают, что заслуживают прибавку (рис. 1).

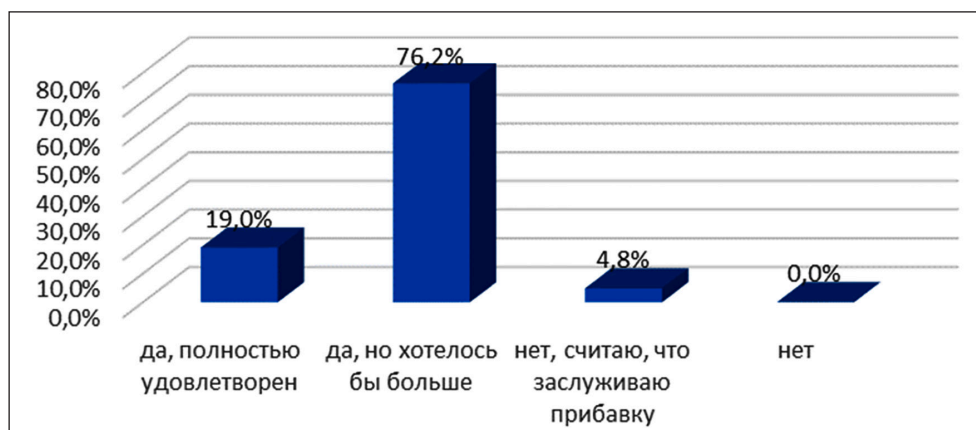


Рис. 1. Удовлетворенность заработной платой
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

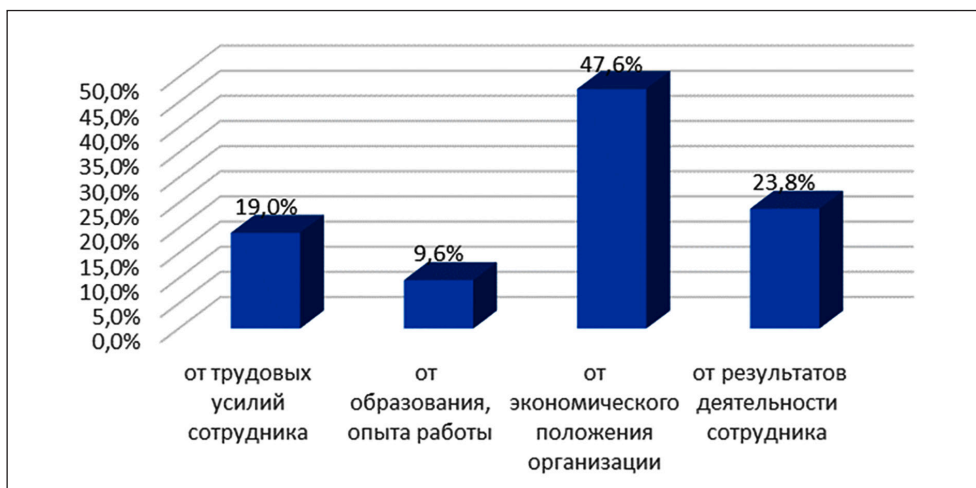


Рис. 2. Зависимость заработной платы от факторов
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

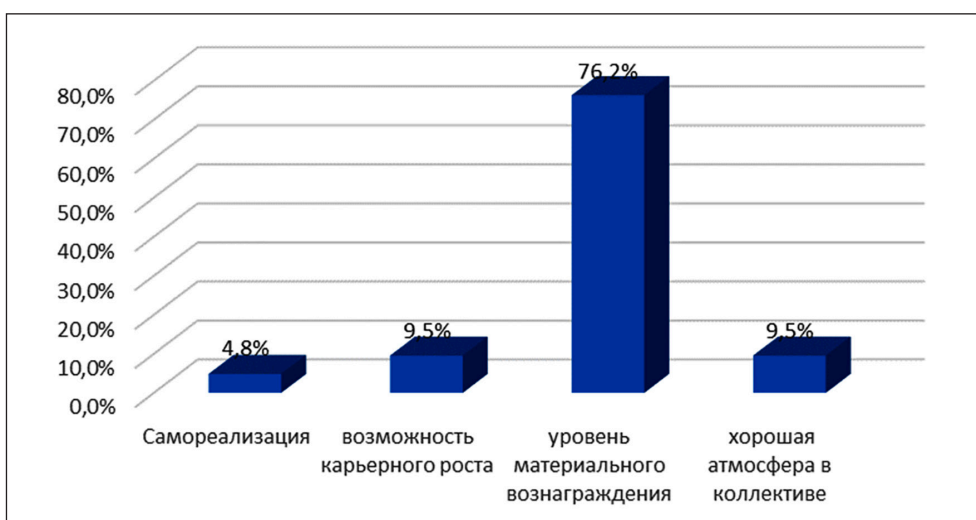


Рис. 3. Приоритетность факторов в работе
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

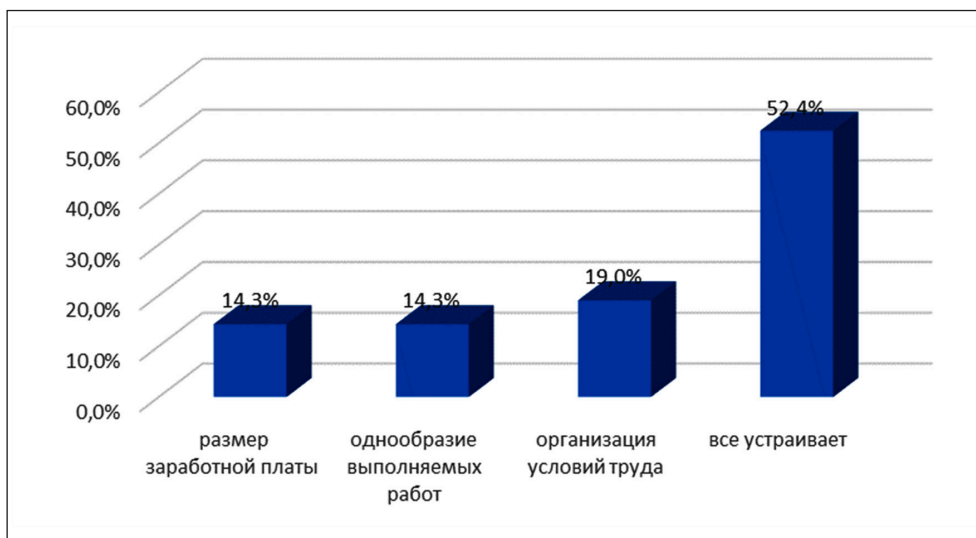
Уровень заработной платы зависит от экономического положения Общества, считают 47,6 % респондентов, и примерно равное количество респондентов сопоставляют уровень заработной платы с трудовыми усилиями и результатами деятельности самого сотрудника (19 и 23,8 % соответственно). Это свидетельствует о том, что персонал Общества не сопоставляет и не осознает взаимосвязь трудовых усилий и заработной платы, соответственно, не всегда будет прилагать больше усилий и работать эффективнее (рис. 2).

Таким образом, у персонала отсутствует понимание материального стимулирования результатов деятельности каждого сотрудника.

К наиболее приоритетным факторам в работе Общества относится уровень материального вознаграждения (данный вариант ответа выбрали 76,2 % респондентов), 9,5 % респондентов считают приоритетным фактором карьерный рост и хорошую атмосферу в коллективе. Лишь 4,8 % выбрали самореализацию (рис. 3).

Больше 50 % респондентов устраивает в работе Обществ все, однако 19 % сотрудников не удовлетворены организацией условий труда, 14 % респондентов не устраивает размер заработной платы и однообразие выполняемых работ (рис. 4).

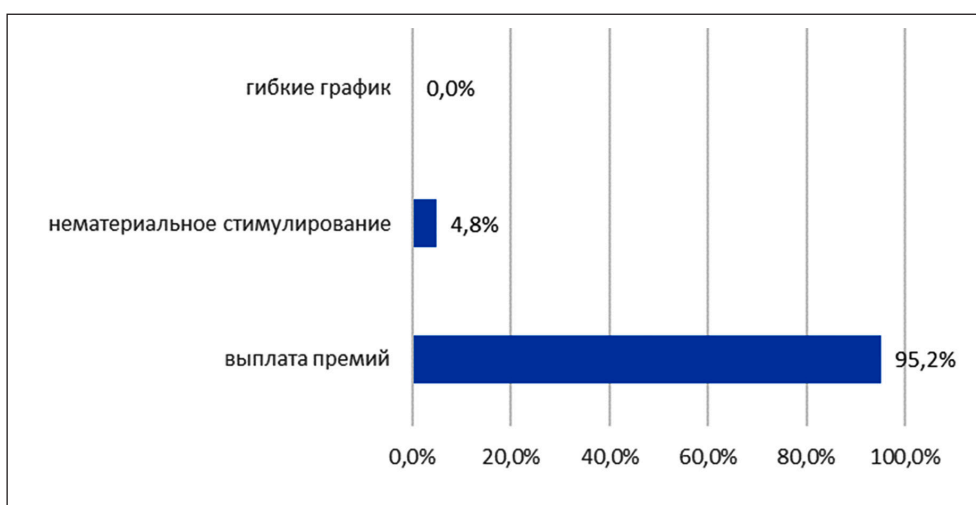
К наиболее часто используемым поощрениям относят выплату премий и редко в качестве поощрения применяют благодарность руководителя (рис. 5).



*Рис. 4. Приоритетность факторов в работе
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования*



*Рис. 5. Используемые поощрения
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования*



*Рис. 6. Приоритетность методов мотивации в Обществе
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования*

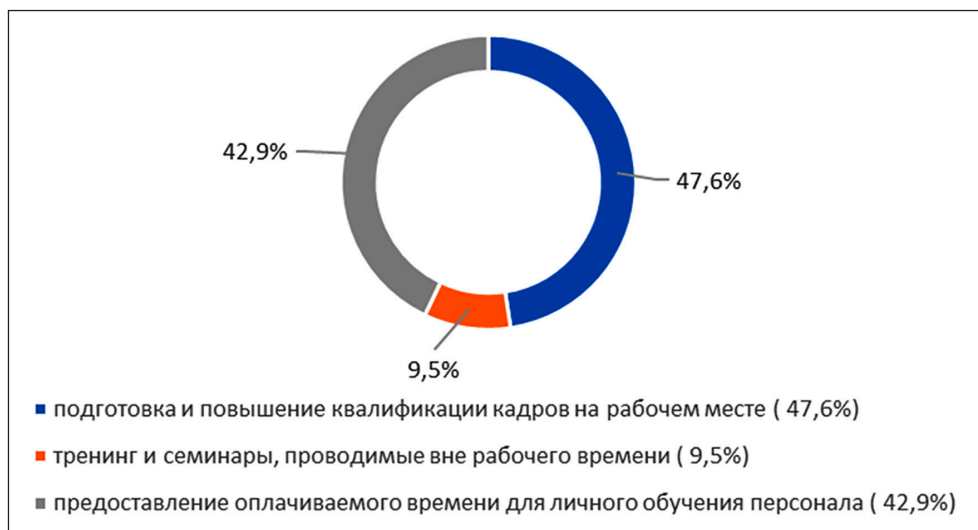


Рис. 7. Методы обучения, предпочитаемые персоналом Общества
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Наиболее приоритетным методом мотивации практически для всех сотрудников Общества, участвующих в опросе, является выплата премий (95,2%) и менее приоритетным является нематериальное стимулирование (4,8%) (рис. 6).

На рис. 7 представлены методы обучения, предпочтительные для персонала Общества.

Из рис. 7 видно, что предпочтение отдается обучению на рабочем месте (47,6%). При этом 42,9% респондентов заинтересовано во внешнем обучении, за пределами Общества.

На основе проведенного анализа авторы выявили основные проблемные точки: снижение численности персонала, низкая мотивация персонала, отсутствие понимания взаимосвязи материального стимулирования с результатами деятельности каждого сотрудника и в целом с результатами работы Общества. Все это оказывает непосредственное влияние на производительность труда и общую эффективность деятельности Общества (хотя уровень производительности труда несколько возрос, о чем свидетельствует значение показателя трудоемкости продукции, его снижение в 2024 г. к уровню 2018 г. составило 0,35%). Данные проблемы необходимо учитывать при разработке стратегии управления персоналом в Обществе и прежде всего разработать систему оценки взаимосвязи результатов работы каждого работника с корпоративными целями Общества. В качестве современного инструментария решения указанной проблемы авторы предлагают использовать метод оценки персонала

на основе системы ключевых показателей эффективности [15, с. 134–146].

Расчет КРІ был осуществлен авторами на примере оценки деятельности начальника производственного отдела Общества на основе показателей, отобранных специалистами Общества (табл. 1). В опросе приняли участие 23 эксперта. При проведении экспертного опроса был учтен фактор аргументированности и компетентности экспертов. Компетентность эксперта рассматривалась в прямой зависимости от занимаемой должности и стажа работы в Обществе. При обработке материалов экспертной оценки определялся показатель обобщенного мнения и степень согласованности мнений экспертов по каждому показателю.

Далее для каждого показателя был определен коэффициент относительной важности. В этих целях был использован метод попарных сравнений [16, с. 296–358] (табл. 2).

Далее был рассчитан коэффициент результативности деятельности начальника производственного отдела Общества (табл. 3).

Результаты расчета показали, что для показателя «Отсутствие невыполненных в срок заказов, повлекших за собой убытки более 100 тыс. руб.» значение индекса КРІ равно весу показателя, поскольку фактическое значение равно целевому, а именно 100. Для показателя «Доля готовой продукции, признанной производственным браком» значение КРІ чуть меньше, чем весовая значимость, поскольку фактическое значение показателя ниже целевого ($95 < 100$).

Таблица 1

Набор ключевых показателей оценки эффективности деятельности начальника производственного отдела Общества

Условное обозначение КРІ	Ключевые показатели эффективности	Исходное значение (в среднем за 30 дней)	Целевое значение показателя
1	Отсутствие невыполненных в срок заказов, повлекших за собой убытки более 100 тыс. руб.	1–2 случая	Отсутствие срыва сроков
2	Доля готовой продукции, признанной производственным браком	до 10 %	Без брака (0 %)
3	Выполнение плана производства в натуральном выражении по выпуску готовой продукции	90 % от плана	100 % от плана
4	Отсутствие у персонала травм, соблюдение правил охраны труда, экологии и противопожарной безопасности	1–2 случая	Без нарушений

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 2

Результат формирования весовой значимости ключевых показателей эффективности методом попарных сравнений

Условное обозначение КРІ	1	2	3	4	Оценки компонента собственного вектора по строкам (1 = 4)	Весовая значимость показателя
1	1	1/4	5	4	1,495	0,289
2	4	1	3	4	2,642	0,509
3	1/5	1/3	1	3	0,669	0,129
4	1/4	1/4	1/3	1	0,144	0,073
Σ					6,535	1,000
Λ	1,574	0,932	1,206	0,881		
Максимальное собственное значение					$\lambda \max$	4,593
Индекс согласованности					ИС	0,198
Отношение согласованности					ОС	0,220

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 3

Расчет коэффициента результативности

Условное обозначение КРІ	Весовая значимость КРІ	Целевое значение КРІ	Фактическое значение КРІ	Индекс КРІ И = В*Ф/Ц
1	0,289	100	100	0,289
2	0,509	100	95	0,484
3	0,129	100	110	0,148
4	0,073	100	90	0,066
Σ	1	Коэффициент результативности (ΣKPI):		0,987
Коэффициент результативности в %: $\Sigma KPI * 100 \%$				98,7 %

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Для показателя «Выполнение плана производства в натуральном выражении по выпуску готовой продукции» значение КРІ выше весовой значимости, так как фактическое значение превышает целевое ($110 > 100$). Для показателя «Отсутствие у персонала травм, соблюдение правил охраны труда, экологии и противопожарной безопасности», значение КРІ меньше весовой значимости из-за того, что фактическое значение ниже целевого ($90 < 100$). Итоговый коэффициент результативности (Σ КРІ) равен сумме всех индексов КРІ и составляет 0,987, что в процентном соотношении дает 98,7 %. Это означает, что общая результативность достигнута на 98,7 % от целевого уровня.

Для комплексной оценки деятельности начальника производственного отдела каждый показатель был учтен с его весом, и результаты показывают, что сотрудник не достиг 1,3 % целевого показателя.

Подобный подход позволит обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности Общества; оценить личную эффективность каждого работника и подразделения и Общества в целом; обеспечить проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала, ориентировать персонал на достижение требуемых результатов, управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Заключение

В современной экономической литературе используются различные трактовки определения персонала, однако в большинстве определений акцентируется внимание на его составе и характеристиках. Практически во всех определениях не рассматривается персонал как ключевой ресурс организации. Авторами обоснована система аналитических компетенций, позволяющая сочетать разобщенные функции управления персоналом в едином комплексе оценки эффективности им. Проведение экономического анализа персонала целесообразно на всех этапах работы с ним: при отборе, обучении, аттестации, мотивации, выявлении кадрового резерва, увольнении. Алгоритм проведения экономического анализа персонала предусматривает его организационное, информационное и методическое обеспечение.

В контексте формирования методического обеспечения анализа персонала следует выделить три его этапа: начальный (анализ потребности в персонале и обеспеченности им); систематически проводимый

(оценка навыков и соответствия профессиональных компетенций персонала и индивидуальной результативности, эффективности системы мотивационного воздействия); анализ изменений.

Однако важно понимать, что анализ персонала не может быть самоцелью и должен тесно взаимодействовать с другими аспектами в области управления персоналом и быть интегрированным в общую стратегию и процессы управления персоналом. Важно достигать баланса между аналитической и другими функциями управления персоналом, чтобы использовать информацию эффективно и не перегружать ресурсы компании. На основе проведенного анализа Общества авторы выявили основные проблемные точки: снижение численности персонала, низкая мотивация персонала, отсутствие понимания взаимосвязи материального стимулирования с результатами деятельности каждого сотрудника и в целом с результатами работы Общества. Все это оказывает непосредственное влияние на производительность труда и общую эффективность деятельности Общества (хотя уровень производительности труда несколько возрос, о чем свидетельствует значение показателя трудоемкости продукции, его снижение в 2024 г. к уровню 2018 г. составило 0,35 %). Данные проблемы необходимо учитывать при разработке стратегии управления персоналом Общества. В качестве современного инструментария решения указанной проблемы авторы апробировали метод оценки эффективности деятельности персонала на основе системы ключевых показателей эффективности на примере деятельности начальника производственного отдела Общества.

Список литературы

1. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала. Теория и практика: монография. М.: Проспект, 2023. 352 с. ISBN 978-5-392-37921-7. EDN: XEAVCY.
2. Багрова Е. А., Гатина Э. А., Валеева Ю. С. Оценка персонала в организации: монография. М.: Русайнс, 2022. 164 с. URL: <https://book.ru/book/946992> (дата обращения: 30.03.2026). ISBN 978-5-466-01443-3.
3. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. М.: ИНФРА-М, 2024. 156 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=439392> (дата обращения: 30.03.2026). ISBN 978-5-16-100187-5 (online).
4. Москвитин Г. И., Письменная А. Б., Пушкарев Н. Н., Корсакова В. В., Ярковская Т. В. Оценка компетенций и показателей текущей деятельности в процессе аттестации персонала транспортных компаний: монография. М.: Русайнс, 2022. 124 с. ISBN 978-5-466-02275-9. EDN: LGPFWR.
5. Прозоровская К. А. HR-аналитика и анализ больших данных в системе управления персоналом: монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. 116 с. ISBN 978-5-7310-6213-8.

URL: <https://sovman.ru/wp-content/uploads/2024/01/ss405.pdf> (дата обращения: 30.03.2026).

6. Родионов М. Г., Борисова О. М. Комплексная оценка персонала: теория и практика: монография. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2013. 140 с. URL: <https://sibit.sano.ru/assets/files/docs4/25-04-2017/science/07.pdf> (дата обращения: 30.03.2026). ISBN 978-5-8149-1586-3.

7. Шепелева О. П., Кашин С. М., Джикович Ю. В. Теоретические и методологические основы процедуры оценки персонала монография. М.: Русайнс, 2024. 67 с. URL: <https://book.ru/book/955278> (дата обращения: 30.03.2026). ISBN 978-5-466-07569-4.

8. Чалова А. А., Буланкина Н. Н., Миргородская О. А., Нарожная Г. А. Роль трудовых ресурсов в совершенствовании системы подбора персонала // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 906–911. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.180.

9. Зоткина Н. С., Гусарова М. С., Копытова А. В. Человеческий капитал как ведущий фактор развития компании. Чебоксары: Среда, 2021. 164 с. DOI: 10.31483/a-10308. ISBN 978-5-907411-58-6.

10. Шилец Е. С. Человеческие ресурсы как детерминант обеспечения конкурентоспособности национальной экономики на мировом рынке // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2020. Т. 22. № 3. С. 98–108. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2020.3.9.

11. Алексеева И. А. Основные характеристики управления человеческим капиталом вуза // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5. № 5 (146). С. 6–11. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.05.001.

12. Чуланова О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография. М.: ИНФРА-М, 2020. 364 с. ISBN 978-5-16-012782-8.

13. Иванова Т. Л., Кретова А. В., Фучеджи А. И. Комплексный анализ системы понятий теории управления человеческими ресурсами в контексте их исторической и методологической трансформации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 7 (139). С. 5–16. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.07.02.001.

14. Андруник А. П. Кадровая безопасность 2.0: теория и практика: монография. 2-е изд. М.: Дашков и К°, 2025. 570 с. ISBN 978-5-394-06101-1.

15. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. А. О. Корсунский. М.: Вершина, 2004. 272 с. ISBN 5-94696-054-7.

16. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети / пер. с англ. О. Н. Андрейчиковой; науч. ред.: А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. М.: Издательство ЛКИ, 2008. 360 с. ISBN 978-5-382-00422-8.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

Financing: The research was performed without external funding.