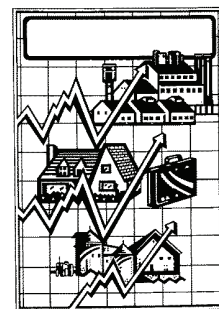


РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ



С.Н. ЛАПИНА

ДИАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СУЩНОСТЬ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ

В современных условиях одной из основных проблем, играющих значительную роль в деятельности торговых организаций Республики Беларусь, является активизация внутренней и внешней миграции рабочей силы, что обуславливает необходимость уделять приоритетное внимание вопросам эффективного использования трудовых ресурсов. С целью снижения уровня текучести кадров руководителям необходимо тщательно выявлять потребности работников и изучать причины, по которым они покидают организацию, своевременно реагировать на данную ситуацию; отслеживать уровень результативности труда по организации в целом.

Необходимым инструментом реализации поставленных задач является проведение диагностики результативности труда на уровне торговой организации, что позволит не только сравнивать уровни результативности труда различных организаций, но и выявлять существующие проблемы на пути к их повышению, а также потенциальные возможности повышения результативности труда.

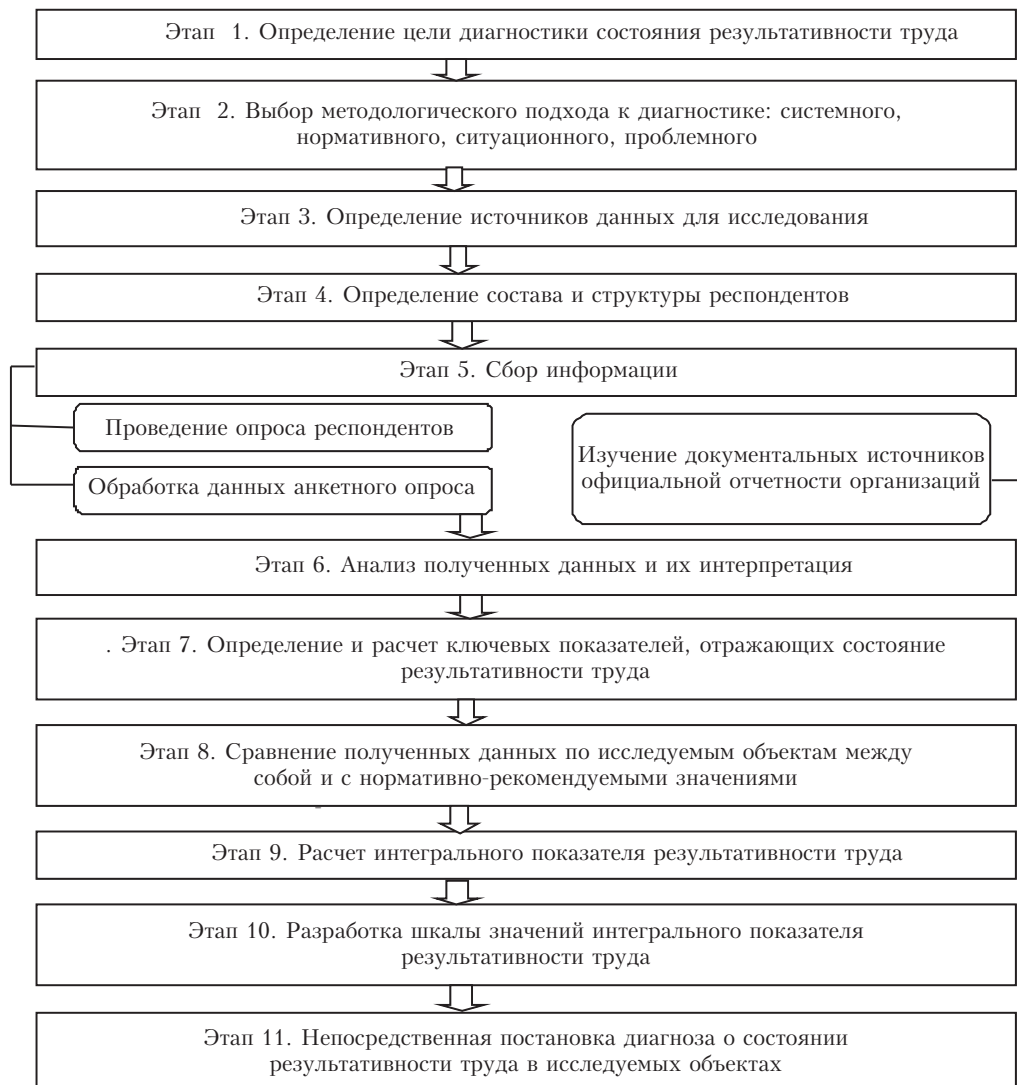
Диагностика, или процесс постановки диагноза выступает одним из этапов комплексного обследования организации, обеспечивая информационное обоснование при принятии управленческих решений [1]. Диагностика включает в себя систематический сбор и анализ информации для описания текущего состояния объекта или системы, целью которого является выявление проблем функционирования системы и факторов их возникновения. В процессе ее проведения важно выявить имеющиеся проблемы, определить наиболее вероятные источники их возникновения, а также предусмотреть возможные последствия, которые закономерно наступят при воздействии ключевых факторов либо при исключении их влияния.

Проведение диагностики возможно с привлечением собственных работников (внутренний аудит), консультантов (внешний аудит), совместной рабочей группы консультантов и работников организации (комбинированный аудит). В организациях с численностью персонала до 500 человек диагностика системы управления занимает до одного месяца, с численностью от 500 до 1 000 человек — 2 месяца. При численности свыше 1 000 человек рекомендуется привлечение консультантов и проведение комбинированного аудита либо вы-

Светлана Николаевна ЛАПИНА, ассистент кафедры экономики торговли Белорусского государственного экономического университета.

борочной диагностики процессов по принципу Парето (20 % процессов, дающих 80 % проблем).

Нами разработана и предлагается к внедрению методика диагностики результативности труда персонала, представленная на рисунке.



Этапы диагностики результативности труда

1. Определение цели диагностики состояния результативности труда. На первом этапе обосновывается необходимость проведения диагностики и определяется круг вопросов, подлежащих рассмотрению. Особенностью диагностики является не только ее научная, но и практическая направленность. Диагностика нацелена на фиксацию текущего состояния результативности труда по определенным параметрам и оценивает его в сравнении с имеющимися представлениями об «идеальном» состоянии или с точки зрения соответствия текущей ситуации и условий внешней среды.

Цель диагностики — выявление и систематизация проблем организации, установление их причинно-следственных связей для определения резервов и путей повышения эффективности управления результативностью труда персонала. На основании этого будут разрабатываться организационные и иные предложения с целью повышения результативности труда для обеспечения реализации кратко- и долгосрочных планов торговой организации.

2. Выбор методологического подхода к диагностике. Исследователи выделяют несколько методологических подходов к диагностике [2]:

системный — анализ взаимоотношений различных взаимосвязанных элементов структуры организации и его организационной культуры;

ситуационный — процесс управления рассматривается как непрерывная цепь уникальных, неповторимых управленческих ситуаций, при этом состояние диагностируемого объекта должно соответствовать специфике ситуации;

проблемный — внимание фокусируется на управленческой ситуации как результате уникальной комбинации проблем, возникающих на разных уровнях организации. Диагностика выявляет прежде всего иерархию проблем;

нормативный — определение отклонений состояния объекта от эталонного (нормативного) по четко обозначенным показателям.

Предпочтительным можно считать подход, обеспечивающий более точный прогноз, а также использующий минимальное число переменных для анализа исследуемой области.

3. Определение источников данных для исследования. При проведении исследования используют источники информации, содержащие первичные и вторичные данные.

4. Определение состава и структуры респондентов. На данном этапе проведения диагностики представляют важность определения:

– состава выборки: кто станет участником исследования. Для проведения исследования должны быть определены целевые группы, которые примут в нем участие;

– размера выборки: сколько людей будет охвачено исследованием.

Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. При этом нет необходимости включать в выборку всю целевую группу или значительную ее часть. При соблюдении правил их формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1 % генеральной совокупности [3]. Оптимальная численность выборочной совокупности рассчитывается на основании следующих формул:

$$n = n_0 N / (n_0 + N - 1),$$

$$n_0 = t^2 / 4\Delta^2,$$

где n — оптимальная численность выборочной совокупности; N — объем генеральной совокупности; t — коэффициент, соответствующий доверительной вероятности (как правило, она составляет 95 %); Δ — величина допустимой ошибки в долях;

– процедуры выборки: как будут отобраны участники исследования. Для получения представительной выборки рекомендуется использовать метод случайного отбора.

5. Сбор информации. Сбор первичной информации предполагает проведение опроса респондентов с последующей обработкой данных анкетного опроса, а также наблюдений, эксперимента, фокус-группы, личностных тестов. Сбор вторичной информации — изучение документальных источников официальной отчетности организаций.

6. Анализ полученных данных и их интерпретация. Обработка данных предполагает использование статистических методов и математических моделей. К методам статистической обработки относятся регрессионный, корреляционный и факторный анализы и др.

В рамках данной методики предлагается использование корреляционного анализа. Для анализа полученных значений коэффициента корреляции, а также качественной оценки степени тесноты связи между показателями можно воспользоваться специальной шкалой значений коэффициентов корреляции, разработанной профессором Колумбийского университета США Чеддоком, которая представлена ниже.

Шкала оценки тесноты связи анализируемых показателей по коэффициентам парной линейной корреляции [4]

Размер коэффициента корреляции	Теснота связи
0,1 – 0,3	Слабая
0,3 – 0,5	Умеренная
0,5 – 0,7	Заметная
0,7 – 0,9	Высокая
0,9 – 0,99	Весьма высокая

Анализ полученных результатов позволит выявить причинные взаимосвязи зафиксированных фактов.

7. Определение и расчет ключевых показателей, отражающих состояние результативности труда. Для определения ключевых показателей результативности труда целесообразно применять систему сбалансированных показателей (далее – ССП), включающую финансовую, клиентскую, внутреннюю составляющие и составляющую обучения и роста [5; 6].

При разработке системы ключевых показателей следует учитывать определенные требования: каждый коэффициент должен быть четко определен; показатели и их нормативные значения должны быть достижимы; поставленная цель должна быть реальной и одновременно являться стимулом; каждый из показателей должен относиться к сфере ответственности оцениваемого работника; показатели должны быть сопоставимыми.

С учетом специфики деятельности розничных торговых организаций в табл. 1 выделены показатели, которые будут использованы при диагностике результативности труда в торговых организациях Республики Беларусь.

Таблица 1. Оценочные показатели диагностики результативности труда в торговых организациях

Составляющая ССП	Показатель	Расчет показателя	Нормативно-рекомендуемое значение
Финансовая	Отношение выручки от реализации на одного работника i -й организации к среднему значению по всем исследуемым организациям ($V_{отн_i}$)	$V_{отн_i} = \frac{V_{y_i}}{\frac{n}{i=1} \sum V_{y_i} / n},$ <p>где V_{y_i} – выручка от реализации на одного работника i-й организации; n – количество исследуемых организаций</p>	Среднее значение по исследуемым организациям
Клиентская	Индекс клиентской удовлетворенности ($I_{кл_i}$)	Рассчитывается на основе оценок, полученных в ходе анкетного опроса потребителей, направленного на выявление покупательской оценки качества торгового обслуживания. Результаты представленных оценок по выделенным в анкете показателям взвешиваются с помощью весовых коэффициентов, а сумма этого взвешивания представляет собой величину индекса клиентской удовлетворенности	0,9
Внутренняя	Трудоотдача (Тр)	$Тр = \frac{V_y}{ФОТ / N_{cp}},$ <p>где ФОТ – величина фонда оплаты труда организации; N_{cp} – среднесписочная численность персонала i-й организации</p>	Среднее значение по исследуемым организациям
Обучение и развитие	Доля обученных работников ($D_{об}$)	$D_{об} = \frac{N_{об}}{N_{cp}},$ <p>где $N_{об}$ – число обученных работников; N_{cp} – среднесписочная численность работников</p>	0,2

Индекс клиентской удовлетворенности может измеряться как в процентах, так и в виде десятичной дроби. Максимальное значение показателя может быть 100 % или 1. Периодичность проведения опроса покупателей определяется руководителем торговой организации.

Показатель трудоотдачи отражает полученную выручку на один рубль затрат на оплату труда работника и может служить индикатором эффективности системы оплаты труда в организации.

В качестве показателя, относящегося к составляющей обучения и роста, выделен удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение и повышение квалификации в каждой из организаций. Полученные значения данного показателя будут зависеть от наличия в организациях программ по обучению, повышению квалификации и т. п.

Комплексная оценка результативности труда для каждой отдельной организации не исключает наличие более широкой системы сбалансированных показателей, чем это предложено автором.

В рамках проведения процедуры диагностики отдел экономики по согласованию с руководителем торговой организации определяет нормативно-рекомендуемые значения для каждого из выделенных показателей с учетом стратегии и факторов работы. Автором предложены следующие нормативно-рекомендуемые значения:

для показателей выручки на одного работника и трудоотдачи примем среднее значение этих показателей по исследуемым организациям;

для индекса клиентской удовлетворенности примем значение 0,9, т. е. желательно, чтобы клиент был удовлетворен работой персонала как минимум на 90 %;

по показателю обучения и развития примем значение 0,2, т. е. желательно, чтобы хотя бы 20 % сотрудников в год проходили обучение.

8. Сравнение полученных данных по исследуемым объектам между собой и с нормативно-рекомендуемыми значениями. Показатель, получивший значение ниже среднего, отражает низкую результативность труда персонала в целом по организации, равный или приблизительно равный среднему значению — средняя результативность, значение выше среднего свидетельствует о высокой результативности. Следует заметить, что такая оценка справедлива в случае обоснованного установления нормативно-рекомендуемых значений. В результате сравнения руководством организации дается оценка выявленным отклонениям, выясняются причины зафиксированных отклонений, определяется степень влияния последних на различные аспекты функционирования организации.

9. Расчет интегрального показателя результативности труда. Оптимизация числа показателей результативности труда за счет выделения ключевых показателей позволяет рассчитать интегральный показатель результативности труда. Данный подход предоставляет возможность отказа от субъективности разбиения системы показателей на группы, а также выбора весовых коэффициентов.

Автором предлагается рассчитывать интегральный показатель результативности труда как сумму отношения выделенных показателей к установленным нормативно-рекомендуемым значениям по формуле

$$R_{Ti} = \frac{B_{yi}}{B_{ynorm}} + \frac{Tr_i}{Tr_{norm}} + \frac{I_{кли}}{0,9} + \frac{D_{об_i}}{0,2},$$

где R_{Ti} — интегральный показатель результативности труда в i -й организации; B_{ynorm} — нормативно-рекомендуемое значение показателя выручки от реа-

лизации на одного работника; $Tr_{\text{норм}}$ — нормативно-рекомендуемое значение показателя трудоотдачи.

10. Разработка шкалы значений интегрального показателя результативности труда. Для качественной оценки уровня результативности труда в конкретной торговой организации необходимо разработать шкалу интерпретации значений интегрального показателя результативности труда, что позволит руководителям оперативно принимать управленческие решения в исследуемой области. Исходя из смыслового значения каждой составляющей формулы расчета интегрального показателя результативности труда, можно сделать вывод, что значением, характеризующим соответствие существующей результативности труда установленным нормативно-рекомендуемым значениям, будет равно 4, так как сумма дробей равна четырем.

Значение интегрального показателя результативности труда в i -й организации, превышающее 4, свидетельствует о высоком уровне результативности труда в организации; значение показателя ниже 4 — о низком уровне результативности труда. В табл. 2 представлена характеристика значений интегрального показателя результативности труда.

Таблица 2. Шкала значений интегрального показателя результативности труда персонала торговых организаций

Показатель	Значение показателя результативности труда			
	<2,5	2,6–3,4	3,5–4,0	>4,1
Уровень результативности труда	Крайне неудовлетворительный	Удовлетворительный	Хороший	Высокий
Характеристика значения	Необходимы срочные преобразования в управлении результативностью труда и проведение корректирующих действий	Необходимо принять действия для повышения результативности труда, включая предупреждающие	Значения близки к нормативно-рекомендуемым, следует устранить отдельные недостатки и принять предупреждающие действия	Наблюдается перевыполнение нормативно-рекомендуемых значений

11. Непосредственная постановка диагноза о состоянии результативности труда в исследуемых объектах. В результате диагностики торговые организации получают информацию об уровне результативности труда персонала на уровне организации и возможных проблемах, препятствующих повышению результативности труда. Это позволит принимать обоснованные управленческие решения относительно проведения корректирующих мероприятий в зависимости от стадии развития торговой организации и значения интегрального показателя результативности (табл. 3).

Таблица 3. Возможные корректирующие мероприятия по повышению результативности труда в торговой организации

Стадия развития организации	Значение интегрального показателя результативности труда			
	<2,5	2,6–3,4	3,5–4,0	>4,1
1	2	3	4	5
Внедрение	Пересмотр принципов отбора и найма персонала, оптимизация численности работников	Конкретизация трудовых функций работников, совершенствование оргструктуры управления и организации рабочих мест	Организация взаимодействия подразделений и работников, формирование приверженности квалифицированных работников, повышение квалификации	Удержание работников, квалификационный уровень которых соответствует функциональным обязанностям

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5
Рост	Нормирование труда и постоянная проверка соблюдения стандартов работы	Перераспределение функциональных обязанностей, стимулирования нагрузки на персонал в разрезе отделов и должностей	Широкое применение нематериальных форм стимулирования труда работников	Разнообразие применяемых инструментов стимулирования труда
Развитие	Систематический пересмотр показателей результативности труда и увольнение работников с низкой результативностью	Снижение непроизводительных потерь рабочего времени	Поддержание квалификационного уровня работников в соответствии с функциональными обязанностями	Зависимость материального вознаграждения от достигнутых результатов
Спад	Наем работников в условиях неполной занятости	Внедрение эффективных форм коллективной работы и совмещения профессий	Создание благоприятных условий труда и безопасности работы, введение гибких графиков работы, режимов труда и отдыха	Оптимизация численности работников

Таким образом, предлагаемая автором методика позволяет комплексно оценить уровень результативности труда как на уровне субъекта хозяйствования, так и по торговой отрасли в целом. На уровне торговой организации полученные результаты диагностики дают возможность сформировать общую картину существующего положения дел в организации в области управления результативностью труда; выявить проблемы и факторы, влияющие на результативность труда персонала; охарактеризовать потенциальные возможности и направления повышения значений анализируемых показателей результативности труда, что в определенной степени развивает формы экономического анализа деятельности организаций. На отраслевом уровне результаты диагностики позволяют определить рейтинг торговых организаций на основе сравнительного анализа достигнутых значений интегрального показателя результативности труда.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Стародубцева, Е.Б. Лозовский. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Организационная диагностика [Электронный ресурс] // Академик: слов. и энцикл. на Академике. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1843714>. — Дата доступа: 12.09. 2014.
3. Сизова, Т.М. Статистика: учеб. пособие / Т.М. Сизова. — СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т информ. технологий, механики и оптики, 2005.
4. Скриба, С.И. Экономико-статистическое моделирование и прогнозирование средствами MS Excel / С.И. Скриба, Н.Н. Скриба. — Минск: БГЭУ, 2002.
5. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2008.
6. Речкин, Д.Н. Российская модель управления: социокультурные факторы формирования и специфика / Д.Н. Речкин. — Волгоград: Волгоград. полиграфоб-ние, 2009.

Статья поступила
в редакцию 02.10. 2014 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.
□□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.