УДК.65.011

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКЦИИ ПО ПЕРСОНАЛУ ЗАО «АВИАСТАР-СП» ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

© 2014 М.В. Ерхова

Ульяновское высшее авиационное училище гражданской авиации (институт)

Поступила в редакцию 09.09.2014

В статье представлена возможная поэтапная технология внедрения сбалансированной системы показателей для оценки деятельности Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар-СП». Подчеркивается важность проведения стратегического анализа деятельности подразделения и построения стратегической карты, отражающей причинно-следственные связи между отдельными целями и мероприятиями.

Ключевые слова: *сбалансированная система, показатель, эффективность, перспективы, стратегическая карта*

В настоящее время проблема оценки эффективности деятельности кадровой службы 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 этой службы в целом. Особенно это касается крупных предприятий, имеющих широкий диапазон категорий персонала. К таким предприятиям относится ЗАО «Авиастар-СП» – крупнейший в России производитель авиационной техники. Многотысячный коллектив предприятия авиационной отрасли, находящейся на переднем крае научно-технического прогресса, требует новых подходов в сфере кадрового и социального менеджмента. Именно Дирекция по персоналу предприятия, осуществляя управление движением кадров и реализуя кадровые технологии, должна работать эффективно не только как самостоятельное подразделение, но и часть целого предприятия, определяющая его кадровую политику. В качестве современной технологии, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы кадровой службы и измерение ее эффективности в крупных компаниях используют Сбалансированную систему показателей (Balanced ScoreCard, BSC) (ССП).

ССП – это стратегическая система управления, разрабатываемая на основе стратегии, включающая сбалансированные стратегические цели и индикаторы их достижимости.[1, с. 459].

Ерхова Марина Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики на воздушном транспорте. E-mail: m.v.erhova@mail.ru

Фактически ССП – это механизм последовательного доведения до персонала стратегии развития, целей предприятия и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить.

В отношении кадровой службы ССП позволяет:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии АП;
- оценить вклад кадровой службы 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.
- определять эффективность реализации кадровых технологий

Рассмотрим возможную технологию внедрения ССП в Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар-СП» через реализацию следующих этапов.

1 этап. Проведение стратегического анализа. Стратегические цели Дирекции по персоналу разрабатываются на основе имеющегося

видения и стратегии авиационного предприятия. Основоположники BSC Роберт Каплан и Дэвид Нортон предложили использовать тематические разделы стратегии предприятия, или *перспективы,* которые еще до разработки стратегии должны обеспечить сбалансированное рассмотрение всех существенных сторон деятельности АП. В классическом варианте их четыре: «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Потенциал/ Обучение» [2]. В рамках нашей статьи мы сосредоточим внимание на изучении перспективы «Потенциал / Обучение» на ЗАО «Авиастар-СП». Ключевым вопросом данной перспективы является вопрос: « Какие цели перед сотрудниками компании необходимо поставить, чтобы компания соответствовала сегодняшним и будущим требованиям?» Ресурсы этой перспективы – сотрудники, знания, инновации, технологии, информация и др. Данная перспектива в связи с этим может иметь и соответствующие названия. В рамках нашей статьи мы обозначим эту перспективу как «Сотрудники».

Перспектива «Сотрудники» ЗАО «Авиастар-СП» может определять задачу сохранения и развития персонала предприятия, способного на высоком уровне обеспечить решение поставленных производственных задач обеспечения производства и реализации конкурентоспособных гражданских и транспортных самолетов, авиационной техники [3]. Данная перспектива реализуется Дирекцией по персоналу, и в соответствии с этой перспективой в ней могут быть выделены функциональные HR-блоки, эффективность реализации которых в максимальной степени определяет качество работы службы персонала.

1. Реализация политики управления персоналом.
2. Управление карьерой персонала.
2. Обеспечение потребности в персонале.
3. Управление составом сотрудников.
4. Адаптация персонала.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Оценка персонала.
7. Документационное обеспечение управления.

2 этап. Разработка сбалансированной системы показателей. После определения важнейших оцениваемых направлений деятельности для каждого из данных блоков, надо сформулировать основные задачи, решение которых ведет к достижению основной цели, и определить показатели, характеризующие степень их выполнения. KPI показатели по каждому функциональном блоку представлены на рис. 1.

3 этап. Разработка стратегических мероприятий. По каждому функциональному блоку разрабатывается перечень мероприятий, эффективность которых измеряется разработанными ранее KPI показателями. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки, бюджет и участники. На рис. 1 нами предлагаются по одному стратегическому мероприятию на каждый HR-блок.

KPI показатели:

1 блок:
- доля расходов на управление
- соотношение количества управленцев к количеству работников
- результативность управления
- рентабельность затрат
- рентабельность использования персонала

2 блок:
- средний управленческий возраст
- средняя скорость продвижения по вертикальной карьере
- средний срок пребывания в должности
- процент управленческих должностей, заполняемых резервистами
- средний срок пребывания в управленческом резерве
- текучесть кадров среди управленцев

3 блок:
- рейтинг привлекательности АП как работодателя на рынке авиационных услуг
- процент внутреннего заполнения вакансий; процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений
- средние расходы на найм одного работника
- число соискателей на вакансию
- время, необходимое для заполнения вакансий
- соотношение затрат на поиск персонала и общие расходы предприятия

4 блок:
- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;
- коэффициент текучести
- коэффициент оборота по приему
- коэффициент оборота по увольнению
- коэффициент постоянства кадров

5 блок:
- текучесть среди сотрудников со стажем до 1 года
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами
- издержки на обучение новых сотрудников
- количество задействованных наставников и инструкторов
- среднее время обучения адаптантов
- число поощрений и наказаний среди новичков
- число должностных продвижений среди новичков

6 блок:
- количество сотрудников прошедших внешнее и внутреннее обучение за период
- издержки на обучение
- количество реализуемых образовательных программ
- оценка удовлетворенности качеством образовательных услуг

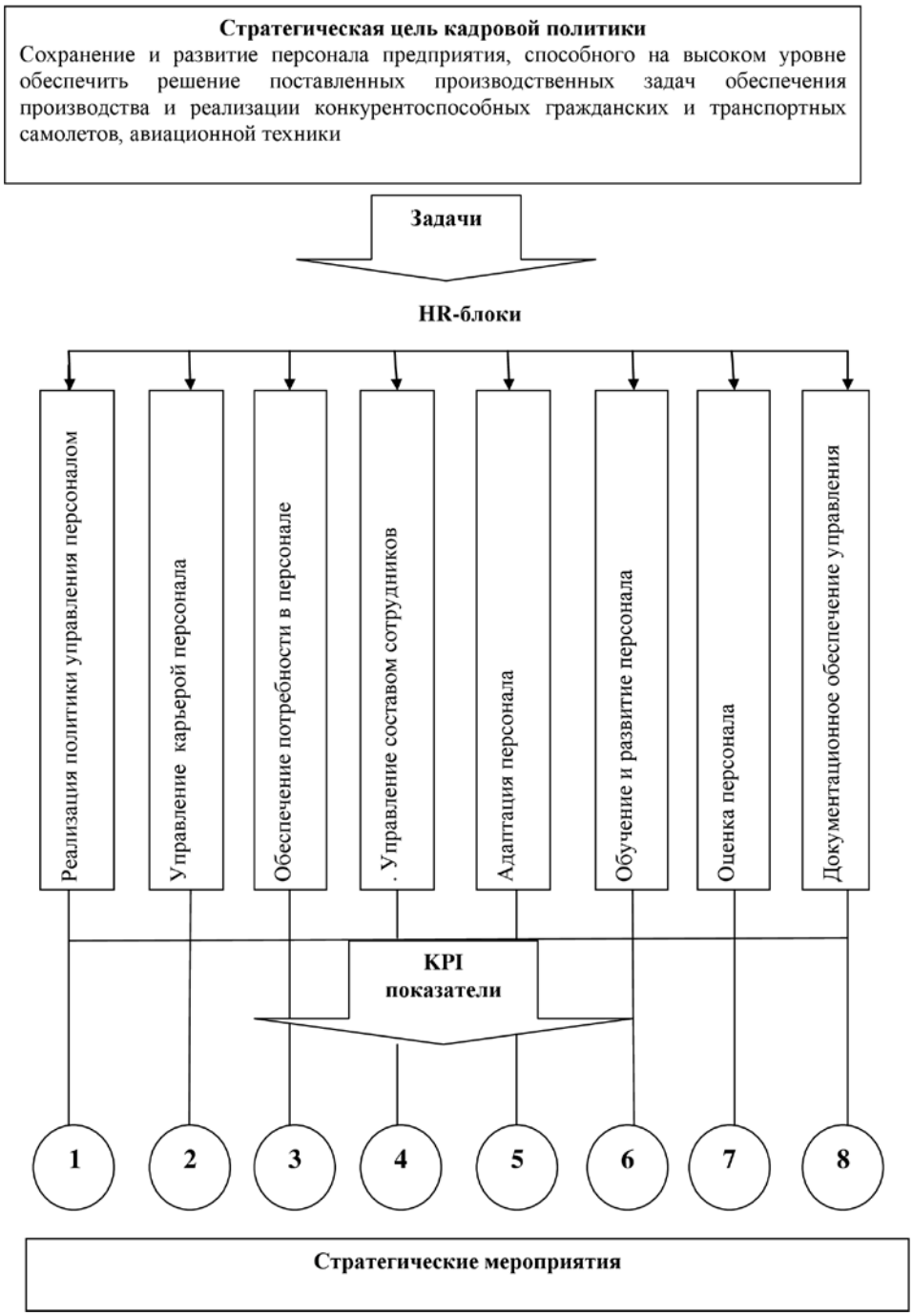

Рис. 1. Модель внедрения системы сбалансированных показателей в Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар-СП»

6 блок:

- количество сотрудников прошедших внешнее и внутреннее обучение за период
- издержки на обучение
- количество реализуемых образовательных программ
- оценка удовлетворенности качеством образовательных услуг

7 блок:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;
- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям);
- количество должностей, подвергнутых должностному анализу
- количество разработанных должностных профилей
- количество форм оценки персонала
- количество сотрудников, оцененных по каждой форме
- количество разработанных оценочных комплексов

8 блок:

- штатная численность кадровой службы
- нормы выработки в процессе выполнения делопроизводственных операций
- количество фактов утраты или потери документов
- отсутствие нареканий на деятельность кадровой службы со стороны руководства АП
- отсутствие жалоб на работу и организацию взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями
- количество разработанных и утвержденных регламентов взаимодействия

Следует отметить, что стратегические цели, ключевые показатели эффективности, стратегические мероприятия связаны друг с другом. В рамках ССП определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов. Такая работа позволяет уточнить различные представления о путях достижения целей. Каплан и Нортон использовали для отражения причинно-следственных цепочек термин «Стратегические карты» [2]. Стратегические карты отражают взаимосвязи между отдельными целями, способствуют единому пониманию стратегии, объясняют значение показателей эффективности.

4 этап. Построение стратегической карты [1]. Построение стратегических карт проходит в 3 этапа.

1. Представление причинно-следственных связей
2. Концентрация на стратегически важных взаимосвязях
3. Документирование связей и формулирование «истории стратегии»

Представление причинно-следственных связей можно осуществлять разными способами: начиная со стратегических целей перспективы «Сотрудники», с перспективы «Финансы» (дедуктивный алгоритм), с отдельных стратегических целей перспективы «Финансы» (индуктивный метод), с помощью матрицы «причины-следствие». Представим возможный вариант причинно-следственной связи на основе матрицы «причина-следствие», отражающей связи базовых целей и ценностей предприятия и перспективы «Сотрудники».

Рис. 2. Причинно-следственные связи стратегической карты ЗАО «Авиастар-СП»

Концентрация на значимых причинно-следственных связях позволяет упорядочить и упростить картину стратегических взаимосвязей. Представим возможную картину стратегической карты ЗАО «Авиастар-СП». В процессе сопоставления стратегических мероприятий и целей, получается матрица, из которой видно, достижению какой стратегической цели содействует то или иное стратегическое мероприятие. Нами предлагается вариант подобной матрицы в отношении Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар-СП», представленный в табл. 1. В матрице задействованы значимые ценности, отраженные в стратегической карте (рис. 3).

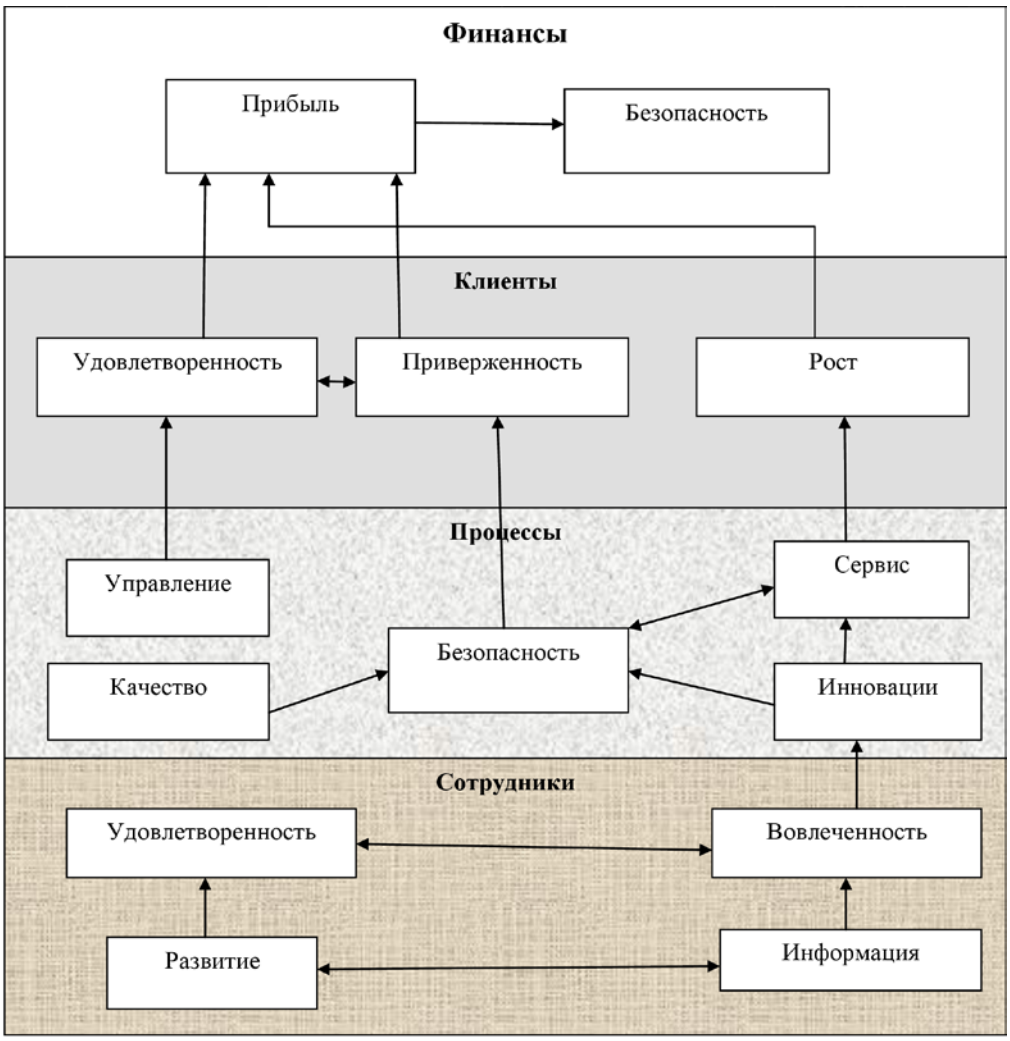

Рис. 3. Стратегическая карта ЗАО «Авиастар-СП»

Таблица 1. Матрица стратегических целей и мероприятий

№	**Стратегические мероприятия Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар – СП»**	**Финансы**		**Клиенты**			**Процессы**			**Сотрудники**	
		Прибыль	Безопасность	Удовлетворенность	Приверженность	Рост	Управление	Безопасность	Сервис	Развитие	Вовлеченность
1	нормативное обеспечение всех кадровых технологий						●	●	●	●	●
2	создание асессмент центра	●	●						●	●	
3	расширение образовательной деятельности АУЦ									●	
4	введение института наставничества	●	●							●	●
5	полная компьютеризация кадрового документооборота						●	●	●		
6	формирование управленческого резерва		●				●			●	●

Анализ матрицы стратегических целей и мероприятий позволяет определить значимость и приоритетность тех или иных кадровых мероприятий (большее количество «Точек» в ячейках матрицы). Это, в свою очередь, влияет на планирование их сроков, финансирование, статус ответственных лиц.

Выводы: технология внедрения ССП требует от высшего руководства авиационного предприятия определения приоритетных ценностей в рамках стратегических перспектив. Предложенные в статье ценности, представленные в стратегических картах, на наш взгляд, соответствуют специфике авиационного производственного предприятия и отражают современные тенденции авиационной отрасли. Представленная модель внедрения сбалансированной системы показателей в деятельность Дирекции по персоналу ЗАО «Авиастар-СП» позволит не только повысить эффективность ее деятельности, но и усилить роль этого подразделения в общей системе управления авиационного предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.
2. *Фридак, Х.Р.* Сбалансированная система показателей: практическое пособие. Пер. с нем. / *Х.Р. Фридак, В. Шмидт*. – М.: Финансы и статистика, 2007. 160 с.
3. http://w.w.w.aviastar-sp.ru
4. http://www.avia-capital.ru

IMPROVING THE ACTIVITIES OF DIRECTORATE OF PERSONNEL AT JSC "AVIASTAR-SP" THROUGH THE INTRODUCTION OF BALANCED SCORECARD

© 2014 M.V. Erhova

Ulyanovsk High School of Civil Aviation

The article presents a possible phased implementation technology of balanced scorecard to measure the performance of Directorate of personnel at JSC "Aviastar-SP". . Emphasizes the importance of strategic review of its operations and build a strategic map, reflecting the causal link between individual objectives and activities.

Key words: *balanced scorecard, key performance indicators, strategic vision, strategic map*

Marina Erhova, Candidate of Pedagogy, Associate Professor at the Department og Management and Economy at the Aircraft Transport. E-mail: m.v.erhova@mail.ru