Анализ эффективности управления персоналом диверсифицированной фирмы с выделением структурных сдвигов

Индивидуальная характеристика эффективности управления персоналом какого-либо подразделения может быть неопределенной, однако ее информативность повысится, если осуществить сравнения индивидуальных характеристик различных подразделений. Цели сравнительного анализа довольно многообразны, и набор показателей оценки необходимо определять исходя из них.

Анализ положения фирмы необходимо начинать с исследования структуры отрасли, в которой она работает. При этом основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой. Для более глубокого понимания природы конкуренции следует использовать модель пяти сил М. Портера.

Эта модель отражает действие пяти сил, определяющих суть конкурентной борьбы:

* угроза появления новых конкурентов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* способность покупателей диктовать свои условия;
* угроза появления товаров и услуг – заменителей;
* соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Известно, что конкурентная борьба становится наиболее жесткой при наличии определенных условий, таких как:

* увеличение числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров;
* медленный рост спроса на данный товар;
* ситуации, при которой конкурирующие фирмы вынуждены использовать приемы маркетинговой политики для увеличения объема продаж;
* увеличение значимости фактора «низкой цены», при выравнивании качества товара (услуг);
* положение, когда выход из отрасли обходится дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;
* большое разнообразие фирм – конкурентов в принципах применяемой стратегии и др.

Анализируя сложившуюся ситуацию в отрасли, в которой работает данная фирма, можно отметить достаточно жесткую конкурентную борьбу. Этому способствует: дорогой выход из отрасли, одинаковое качество предоставляемых услуг и, следовательно, основой напряженной конкуренции является цена, использование различных маркетинговых приемов и принципов применяемых стратегий, затраты покупателей на «переключение» практически равны нулю. Но также следует отметить факторы, сглаживающие накал конкурентной борьбы, к ним можно отнести то, что фирм такого размера как АОЗТ «Сивма» не так много, и прослеживается увеличение спроса на предоставляемые услуги.

Можно говорить о достаточно большой угрозе появления новых конкурентов, чему способствует достаточно высокая рентабельность фотобизнеса, отсутствие явной приверженности покупателей к товарным маркам фирм, оказывающим фотоуслуги, объем необходимых капиталовложений достаточно низок. К сдерживающим факторам можно отнести то, что сбыт товаров фирм, уже работающих в данной отрасли, налажен достаточно хорошо и, следовательно, доступ к каналам сбыта новым конкурентам ограничен, а также то, что данная фирма имеет самую низкую себестоимость производимой продукции, в результате накопленного опыта и экономии на масштабах производства.

Также существует реальная угроза появления товаров-заменителей. Сейчас стремительно развиваются цифровые технологии, в частности цифровая фотография, но здесь следует заметить, что качество и цена пока уступает традиционной фотографии.

Способность покупателей диктовать свои условия достаточно низкая, так как деятельность фирмы рассчитана на широкий круг мелких потребителей. К неблагоприятным факторам следует отнести то, что данный товар не является для покупателя важным приобретением, на рынке представлены более или менее стандартные товары, а также на рынке существует большое количество мелких продавцов.

Среди поставщиков существует умеренная способность диктовать условия, чему способствует важность для фирм поставки данного товара, но в тоже время, поставляемая продукция не уникальна, и на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих прочные позиции, и множество мелких, и уровень конкуренции между ними достаточно высок.

По такому же принципу можно проанализировать ситуацию и в других отраслях.

Таким образом, проведенный анализ дает представление о состоянии отрасли, однако более интересным было бы понять, каким образом может измениться действие пяти сил в будущем и какую стратегию должна выбрать фирма для увеличения эффективности деятельности.

Но прежде, чем принимать какие-либо управленческие решения и оценивать эффективность управления персоналом и влияние отдельных факторов на работу персонала в частности, необходимо оценить сложившуюся ситуацию и проследить динамику развития фирмы.

Представим динамический ряд несколькими уровнями результативного показателя, в частности, показателями объема дохода за несколько лет, а также среднегодовой численностью персонала и среднегодовой выработкой. Возникает необходимость определить влияние изменения отдельных факторов на прирост результативного показателя с помощью индексной факторной модели.

Так по фирме имеется динамический ряд данных за базисный год (2002 г.) и за последующие годы работы (табл. 1).

**Динамика объема реализации, численности персонала и выработки на фирме «Сивма» за 2002-2007 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2002г. | 2003г. | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| Объем реализации, млн. $ | 6,751 | 12,940 | 31,164 | 48,290 | 59,560 | 63,990 |
| Среднегодовая численность персонала, чел. | 33 | 109 | 399 | 580 | 726 | 1018 |
| Среднегодовая выработка, тыс.$/чел | 204,6 | 118,7 | 78,1 | 83,3 | 82,0 | 62,9 |

Построим по данным табл. диаграмму, характеризующую динамику показателей среднегодовой численности персонала и среднегодовой выработки, это позволит наглядно представить закономерности происходящих процессов.



Рис.1. Динамика показателей средней численности персонала и уровня среднегодовой выработки

По приведенным данным сразу можно выявить ряд тенденций и закономерностей, характерных для всех подразделений фирмы, устойчивый рост среднегодовой численности персонала и снижающуюся при этом производительность труда. Рассмотрим динамику изменения среднегодовой численности работников и средней выработки (табл.3.2).

Таблица 3.2. **Основные показатели динамики производительности на фирме «Сивма» в 2002-2007 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 03г. к 02г. | 04г. к 03г. | 05г. к 04г. | 06г. к 05г. | 07г. к 06г. | Итого |
| Абсолютное изменение среднегодовой численности, чел. | 76 | 290 | 181 | 146 | 292 | 985 |
| Коэффициент динамики изменения средней численности,% | 330,3 | 366,1 | 145,4 | 125,2 | 140,2 | 3084,8 |
| Абсолютное изменение средней годовой выработки, тыс.$/чел. | -85,9 | -40,6 | 5,2 | -1,3 | -19,1 | -141,7 |
| Коэффициент динамики изменения средней выработки,% | 58,0 | 65,8 | 106,7 | 98,4 | 76,7 | 30,74 |

По приведенным данным определим общий прирост дохода, выделив прирост, полученный за счет роста производительности труда (выработки) работников и за счет изменения средней списочной численности работников за каждый последующий год по сравнению с предыдущим годом, и суммируем эти данные за последние годы (табл. 3.3). При расчетах будем пользоваться следующими формулами:

, (1)



, (2)



, (3)



где - изменение объема общего дохода вследствие изменения средней списочной численности работников;



- изменение объема общего дохода вследствие изменения средней выработки на одного работника;



*Wi, Ti* - средняя выработка и средняя фактическая численность работников за отчетный период;

*Wi-*1*, Ti-*1 - средняя выработка и средняя фактическая численность работников за предыдущий период.

**Анализ изменения объема реализации, тыс. $**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 03г. к 02г. | 04г. к 03г. | 05г. к 04г. | 06г. к 05г. | 07г. к 06г. | Итого |
| Общее изменение объема реализации | 6189 | 18224 | 17126 | 11270 | 4430 | 57239 |
| Вследствие изменения средней выработки | -9358,8 | -16203,5 | 2988,9 | -885,8 | -19525,3 | -42984,4 |
| Вследствие изменения численности работников | 15547,8 | 34427,5 | 14137,1 | 12155,8 | 23955,3 | 100223,4 |

Подсчитанная за последние 5 лет сумма изменений дохода фирмы вследствие изменения средней выработки и численности работников (сумма по годам) равна общему изменению дохода в 2007г. по сравнению с объемом дохода за 2002г.

Данные таблицы позволяют выделить роль интенсивных и экстенсивных факторов в общем увеличении, по сравнению с предыдущими годами, объемами дохода фирмы. Надо заметить, что данное предприятие развивается в основном за счет экстенсивных факторов, т.е. за счет расширения и увеличения численности персонала, при этом производительность труда работников неукоснительно снижается, что говорит о неэффективной работе в области управления персоналом и еще раз подтверждает актуальность оценки эффективности управления персоналом.

Все в большей степени возрастает интерес к анализу факторов, влияющих на динамику качественных показателей, что определяет большое практическое значение взаимосвязанного рассмотрения данных, относящихся к разным уровням и направлениям деятельности предприятий.

Часто встает задача, когда при анализе показателей производительности труда необходимо проследить процесс формирования сводного показателя по предприятию, исходя из данных по подразделениям, входящим в это предприятие. Похожие ситуации возникают, когда динамика производительности труда по предприятию в целом может рассматриваться с учетом изменений в уровнях по подразделениям.

Индексный метод факторного анализа дает возможность решения подобных задач, опираясь на разложение индекса переменного состава на индекс фиксированного состава и индекс структурных сдвигов.

Поскольку в рамках смежных лет трудно ожидать существенных изменений в структуре фирмы расчет произведем в интервале 3 лет (за базисный период возьмем 2004г., а за отчетный 2007г). Данная задача решается исходя из изложенных ниже соображений.

Динамика средней по отделу производительности труда будет зависеть от двух факторов: изменения выработки в каждом подразделении отдела и от изменения доли каждого подразделения в общем объеме численности персонала отдела. Таким образом, динамика средней по предприятию производительности труда зависит от изменения средней выработки в каждом отделе фирмы и от изменения доли этих отделов в общей численности фирмы. Влияние изменений каждого из этих факторов на динамику средней будет оценено обычными индексами фиксированного состава и структурных сдвигов. Исходная для анализа модель будет иметь вид:

(4)



(5)



где Wo - уровень производительности труда в каждом подразделении;

Wn - средняя по отделу производительность труда;

Wp - средняя по предприятию производительность;

do - доля подразделений в общем объеме численности персонала отделов;

dn - доля отделов в общем объеме численности персонала фирмы.

Таким образом, динамика средней по предприятию производительности труда может быть окончательно представлена следующей системой индексов:

(6)



**Расчет среднего темпа роста выработки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурные подразделения фирмы | | Базисный период (2004г.) | | | Отчетный период (2007г.) | | | Средний темп роста выработки,% |
| Объем реализации, тыс.$ | Численность, чел. | Выработка, тыс$/чел | Объем реализации тыс.$ | Численность, чел. | Выработка, тыс$/чел |
| Q0 | T0 | W0 | Q1 | T1 | W1 |  |
| 1,0 | Фотоуслуги | 5540,0 | 64,0 | 86,6 | 9870,0 | 230,0 | 42,9 | 79,1 |
| 1,0 | ТНП | 6060,0 | 86,0 | 70,5 | 8570,0 | 190,0 | 45,1 | 86,2 |
| 1,0 | Сервис и ремонт | 2644,0 | 36,0 | 73,4 | 9200,0 | 95,0 | 96,8 | 109,7 |
| 1,0 | ТПН | 3900,0 | 12,0 | 325,0 | 5800,0 | 20,0 | 290,0 | 96,3 |
| **Итого 1** | | **18144,0** | **198,0** | **91,6** | **33440,0** | **535,0** | **62,5** | **88,0** |
| 2,0 | Детское питание | 4900,0 | 94,0 | 52,1 | 10900,0 | 230,0 | 47,4 | 96,9 |
| 2,0 | Гигиена | 4190,0 | 80,0 | 52,4 | 9350,0 | 195,0 | 47,9 | 97,1 |
| **Итого 2** | | **9090,0** | **174** | **52,2** | **20250,0** | **425,0** | **47,6** | **97,0** |
| 3,0 | Экскурсии | 1800,0 | 16,0 | 112,5 | 4200,0 | 30,0 | 140,0 | 107,6 |
| 3,0 | Туризм | 2130,0 | 11,0 | 193,6 | 6100,0 | 28,0 | 217,9 | 104,0 |
| **Итого 3** | | **3930,0** | **27,0** | **145,6** | **10300,0** | **58,0** | **177,6** | **106,9** |
| ***Итого*** | | ***31164,0*** | ***399,0*** | ***78,1*** | ***63990,0*** | ***1018,0*** | ***62,9*** | ***93,0*** |

По данным табл.3.4 построим диаграммы, показывающие структуру численности персонала фирмы за базисный и отчетный период (Рис.3.2):



Рис.2. Структура численности персонала АОЗТ «Сивма»

Даже беглого взгляда на таблицу достаточно для того, чтобы увидеть различные тенденции в изменении производительности труда по структурным подразделениям фирмы. Анализируя диаграмму структуры персонала фирмы, можно заметить различные тенденции в изменении численности персонала, это говорит о наличие структурных сдвигов, имеющих место на предприятии, что также может повлиять на изменение средней выработки в пределах всей фирмы. В силу этого детальный анализ факторов изменения средней производительности труда по подразделениям представляет значительный практический интерес.

Для расчета, кроме всех имеющихся средних величин, необходимо вычисление соответствующих долей численности персонала подразделений и отделов в общем объеме отделов и всей фирмы соответственно, а также расчетных величин, входящих в факторные индексы. Результаты расчетов приведены в таблице.

**Доли численности персонала в их общем объеме**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурные подразделения фирмы | | Доли | | Расчетные произведения | |
| do1 | dn1 |  |  |
| 1,0 | Фотоуслуги | 0,430 | - | 19,557 | - |
| 1,0 | Продажа ТНП | 0,355 | - | 13,152 | - |
| 1,0 | Ремонт и наладка | 0,178 | - | 6,854 | - |
| 1,0 | Продажа ТПН | 0,037 | - | 6,385 | - |
| Итого 1 | | 1,000 | 0,526 | 45,948 | 48,159 |
| 2,0 | Детское питание | 0,541 | - | 11,777 | - |
| 2,0 | Средства гигиены | 0,459 | - | 10,033 | - |
| Итого 2 | | 1,000 | 0,417 | 21,810 | 21,810 |
| 3,0 | Организация экскурсий | 0,517 | - | 3,315 | - |
| 3,0 | Туризм | 0,483 | - | 5,326 | - |
| Итого 3 | | 1,000 | 0,057 | 8,641 | 8,293 |
| Всего | | - | 1,000 | 76,399 | 78,262 |

Построим по данным итоговой строки (табл. 3.4.) систему индексов, используя формулу (3.6):

.



Разности числителей и знаменателей факторных индексов позволяют сделать следующие выводы о влиянии изменений факторов на абсолютное изменение средней производительности труда в целом по предприятию (тыс.$):

* влияние изменений производительности труда в каждом подразделении фирмы -13,541,
* влияние изменения структуры численности персонала в пределах отделов (изменение долей подразделений) -1,862,
* влияние изменения структуры численности персонала фирмы (изменение долей отделов) 0,156.

Из полученных расчетов можно сделать вывод о том, что главную роль в увеличении дохода фирмы играет неуклонное увеличение численности персонала, а также изменение структуры фирмы (изменение долей отделов). Следует сказать, что на снижение производительности труда по предприятию в целом оказали влияние два фактора: уменьшение выработки в подразделениях и неблагоприятные структурные сдвиги между подразделениями отделов. Благодаря изменениям в структуре численности персонала между отделами внутри фирмы, отрицательное влияние упомянутых выше факторов на динамику производительности труда было несколько смягчено.

Фирма «Сивма» представляет собой диверсифицированную компанию. При осуществлении стратегии диверсификации фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация), а так же осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Такая структура позволяет фирме менее болезненно переносить кризисы и сезонные спады, поскольку деятельность в отраслях носит явно сезонный характер, о чем свидетельствуют статистические данные, и уменьшение прибыльности в одной отрасли совпадает с ее ростом в другой.

Для полноты анализа эффективности управления персоналом фирмы в условиях влияния внешних факторов воспользуемся матрицей, разработанной Бостонской консалтинговой группой. Она наиболее реально отражает технику планирования портфеля диверсифицированной фирмы, при этом наглядно показывает положение хозяйственного подразделения фирмы. При объединение с результатами анализа динамики средних величин с выделением структурных сдвигов, ее использование может помочь при принятии наиболее верных управленческих решений о судьбе проблемных сфер бизнеса.

Исходным положением механизма анализа в данном случае является то, что соответствующая доля рынка непосредственно связана с процессом накопления наличности и прибыли. Вертикальная ось отражает привлекательность отрасли (размер, темпы роста отрасли, прибыльность, уровень конкуренции, а также политический, экономический, социальный и технологический факторы). Горизонтальная ось отражает позицию в конкуренции (комплексный показатель, включающий размер, темпы роста, долю рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).

Также, по нашему мнению, матрицу хозяйственного портфеля следует дополнить следующей информацией о каждом подразделении фирмы: доля отделов в общем объеме численности персонала фирмы (на рисунке изображена сплошным темным цветом); доля дохода подразделений в общем доходе фирмы (на рисунке изображена штриховкой) за отчетный и базисный период; средний темп роста выработки каждого подразделения. Это позволит не только увидеть местоположение каждого подразделения в отрасли, но и проследить динамику его развития (Рис.3).



Рис.3. Матрица хозяйственного портфеля АОЗТ «Сивма»

Таким образом, подразделения по продаже фототоваров широкого потребления (1.2.) и по оказанию услуг по обработке фотоматериалов (1.1.) занимают относительно высокую долю рынка, имеют сильное положение в конкурентной борьбе, при достаточно низких темпах роста и привлекательности отрасли. Они не нуждаются в крупных инвестициях и аккумулируют большое количество наличности.

При этом можно заметить, что если в 2004г. рассматриваемые подразделения занимали среднее положение по производительности труда (см. табл.3.4.), то в 2007г. ситуация резко ухудшилась в первую очередь по показателям использования персонала. Это может быть связано именно с неэффективностью управления персоналом.

Торговля предметами гигиены (2.2.) и организация туристических поездок (3.2.) занимают позицию последователя в развивающейся отрасли. Чтобы превратить такие подразделения в преуспевающие, инвестиции. Так, в результате инвестиций, подразделение по торговле детским питанием (2.1.), заняло уверенную позицию в конкуренции.

Подразделения по наладке, ремонту (1.3.) и продаже оборудования (1.4.) занимают лидирующее положение в конкуренции и обладают высокой прибыльностью и привлекательностью отрасли.

Подразделение по организации экскурсий (3.1.) имеет слабые позиции в конкуренции в отрасли с низкой привлекательностью. По общему показателю финансового состояния подразделение находится на последнем месте. У фирмы нет необходимости в сохранении данного подразделения, и его следует перепрофилировать, хотя оно характеризуется более высоким уровнем эффективности управления персоналом по сравнению с базисным периодом.

Таким образом, мы определили положение каждого отдела фирмы в отрасли, с учетом их конкурентоспособности и привлекательности данной сферы деятельности. Это позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и более точно создать сценарий деятельности фирмы, т.е. реалистическое описание того, какие тенденции могут появиться в той или иной отрасли в будущем.

**Литература**

1. Яновский А. Информационное обеспечение управленческой деятельности.// Вопросы управления: дайджест руководителя, 2006, №2,- с. 18-20.
2. Экономическая статистика//под ред. В.М. Проскурякова, Е.Н. Фреймундт, М.Р. Эйдельмана, М.: Финансы и статистика, 2003, -600 с.
3. Управление персоналом организации//под ред. Кибанова А.Я., -М.: ИНФРА-М, 2002.-512с.;
4. Статистическое обозрение//под ред. Соколина В.Л., Гомкомстат России, 2002-2007.