



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

С.В. Коптякова
Е.Г. Зиновьева

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебно-методического пособия*

Магнитогорск
2019

УДК 658.5:331.108(075.8)
ББК 65.290-2я73

Рецензенты:

кандидат педагогических наук,
директор МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 63»
Е.А. Шиндяева

кандидат экономических наук, доцент,
начальник финансово-экономического отдела,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им Г.И. Носова»
И.А. Агеева

Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г.

Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Светлана Владимировна Коптякова, Екатерина Георгиевна Зиновьева ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,63 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.
ISBN 978-5-9967-1631-9

Учебно-методическое пособие помогает овладеть методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем. В работе рассмотрены основные подходы в оценке экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы и технологий управления персоналом. Учебно-методическое пособие содействует подготовке обучающихся к практическим занятиям.

Рекомендуется для обучающихся экономических направлений всех форм обучения, в частности по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» магистерская программа «Инновационные технологии в управлении персоналом».

УДК 658.5:331.108(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9967-1631-9

© Коптякова С.В., Зиновьева Е.Г., 2019
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2019

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ТЕМА 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Эффективность управления	5
1.2. Экономическая и социальная эффективность управления персоналом: понятия, критерии, показатели	14
1.3. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов	23
Вопросы для самоконтроля.....	26
Практические задания по теме 1	28
ТЕМА 2. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	29
2.1. Основные подходы и методы оценки эффективности управления персоналом.....	29
2.2. Методы оценки социальной эффективности управления персоналом	40
2.3. Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом.....	45
Вопросы для самоконтроля.....	52
Практические задания по теме 2	53
ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ	56
ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	64
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях стратегической целью каждого предприятия является достижение его конкурентоспособности. Эффективное функционирование системы управления персоналом является одним из наиболее важных условий достижения этой цели. Для того, чтобы система управления персоналом соответствовала уровню развития организации и ее потребностям, ее необходимо совершенствовать.

Для принятия решений о целесообразности (нецелесообразности) совершенствования системы и технологии управления персоналом необходимо проводить оценку экономической и социальной эффективности мероприятий. С помощью данных учебно-методического пособия обучающиеся могут производить подобную оценку на этапе планирования и реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологий управления персоналом.

Рассмотрены формулы и практические примеры по расчету таких экономических показателей, как годовой экономический эффект от реализации мероприятий, интегральный экономический эффект, экономическая эффективность мероприятий и др. Также рассмотрены подходы по расчету экономических результатов от внедрения проектных мероприятий как в сфере управления, так и в сфере производства.

Цели учебно-методического пособия «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации»:

- сформировать у магистранта комплекс теоретических знаний, умений и практических навыков, позволяющих ему в будущей профессиональной деятельности разрабатывать экономическую оценку и социальную эффективность управления персоналом организации для принятия управленческих решений в рамках конкретного предприятия;
- быть способны понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества;
- владеть основными методами получения и переработки информации;
- способны осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- обладать базовыми теоретическими знаниями и практическими навыками в области управления человеческими ресурсами.

Пособие подготовлено для магистров всех форм обучения, по программе «Инновационные технологии в управлении персоналом», а также специалистов, участвующих в формировании системы управления персоналом и систем управления организацией в целом, работающих с кадрами в рыночных условиях функционирования отечественной экономики.

ТЕМА 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Эффективность управления

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании. Однако реальная эффективность данной системы может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средства. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

Эффективность важнейший показатель, характеризующий соотношение полученных обществом экономических и социальных результатов и произведенных затрат ресурсов. В современном мире, где практически исчерпаны традиционные источники лидерства в конкурентной борьбе, важным аспектом деятельности становится работа с эффективностью.

В наиболее общем виде, «эффективность» означает получение максимального результата при минимальных затратах. При этом имеются в виду: максимальный результат с требуемым качеством и затраты в самом широком смысле: затраты денег, времени, материалов, рабочей силы, а также эмоций, здоровья, знаний и т.п.

В основе понимания понятия «эффективность» лежит понятие «эффект». Что такое «эффект»? В общем виде это конечный результат некоего действия. Например, для менеджера организации, таким действием, как правило, является некоторое мероприятие.

Эффект может быть:

- экономическим, имеющим непосредственную стоимостную форму и измеряющийся в денежных или натуральных измерителях. Например, прирост дохода, увеличение прибыли.
- социальным, в принципе не переводимый в стоимостную форму: например, преданность работников своей организации.
- социально-экономическим, имеющим комплексную природу сочетания экономической и социально выгоды, в качестве которой может рассматриваться, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний и общей заболеваемости.

На практике, говоря об эффектах, условно объединяют все эффекты и рассматривают их сумму. Условно, так как показатели эффекта измеряются по-разному, и часто напрямую сложить их не представляется возможным.

Таким образом, эффект является результатом который может выступать в процессе некоторых изменений, как в виде материального дохода (выручки от продаж, суммы дивидендов), так и в виде определенной цели. Эффективность в данном случае, рассматривается как вектор, который соответствует направлению осуществляемого изменения, а ее значение – величине (размеру)

полученного от него результата. Например, если результатом является заданная цель, которая не достигнута, то эффективность отрицательна. Если цель достигнута, но затраты организации при этом выросли во множество раз, то считать достижение цели эффективным также нецелесообразно. То есть, в общем случае соотношение результатов и затрат является эффективностью.

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты}$$

Понятие «эффективность организации» складывается из двух составляющих:

Эффективность (effectiveness) – это степень, в какой организация реализует свои цели.

Экономичность (efficiency) – более ограниченное понятие, которое относится к внутреннему функционированию организации.

Экономичность в работе организации – это количество ресурсов, используемых для выпуска единицы продукции. Она может быть выражена как отношение входящих ресурсов к выходящей продукции.

Если организация способна достичь данного уровня производства с меньшим количеством ресурсов, чем другая организация, она считается более экономичной.

Ключом к работе с эффективностью является знание и учёт менеджером всей совокупности факторов, влияющих на количественные и качественные стороны эффективности организации.

По значимости и силе влияния факторов в их числе можно выделить такие, которые оказывают наиболее существенное воздействие на эффективность организационных систем – критические факторы. Это:

1) Принципы деятельности организации являются основой построения практической работы предприятия. Их реализация позволяет повысить эффективность за счет согласования и упорядочения связей основных элементов и процессов производства, а также связей организации с внешней средой.

2) Организационная культура является фактором, позволяющим организации опосредованно воздействовать на эффективность принимаемых решений. Существует тесная взаимозависимость между культурой организации и успехом предпринимательской деятельности. Все преуспевающие предприятия наряду с четким представлением о стратегии своего развития, гибкой организационной структурой и высококвалифицированными сотрудниками владеют сильной культурой и особым стилем, которые вместе способствуют достижению высокой эффективности организации.

3) Наличие организационного механизма, осуществляющего координацию и обеспечивающего взаимосвязь частичных процессов. Наличие организационного механизма позволяет осуществлять целенаправленную работу по упорядочению связей и повышению степени согласованности процессов и работ.

4) Требования внешней среды характеризуют общественные потребности, конкретизированные в свойствах и объемах производства продукции, сроках ее

поставки, а также ограничения, связанные с воздействием на окружающую среду и возможностями материального производства.

5) Ограничения инвестиционных ресурсов как фактор эффективности деятельности организации определяют возможность достижения конечного результата, адекватного поставленным целям, с использованием имеющихся финансовых возможностей.

6) Обеспеченность организационными ресурсами. Ресурсы организации дают представление о средствах организационной деятельности. В состав этих средств входят работники, а также используемые в практической деятельности информация, технические средства, инвестиции.

7) Программа развития организации выполняет функции планирования, контроля и регулирования ее деятельности.

Большинство из перечисленных критических факторов прямо связано с деятельностью менеджмента организации. Как справедливо отмечал А. Файоль, успехи в бизнесе определяются совершенством управления. Отлаженная система управления, ее структура, функции, дееспособность оказывают существенное влияние на эффективность организации в целом.

В настоящее время ресурсы управления включают материальные, трудовые, информационные, опыт, квалификацию кадров, традиции управления и т.д. С распространением технологического подхода начался процесс превращения управления из процесса трудоемкого, в капиталоемкий.

Естественно, что эффективность управления, ее факторы и критерии превратились в самостоятельную сферу исследования.

Эффективность управления – сложное и многообразное понятие, смысл которого в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими затратами и (или) с наибольшей результативностью.

Без сомнения, эффективность управления во многом зависит от оптимальности принятого решения. Эффективное управление в этом контексте:

- обеспечивает быстрый сбор информации для принятия решения;
- обладает высокопроизводительной системой машинной обработки информации;
- обеспечивает принятие решений, оптимальных и в короткие сроки;
- организует четкое выполнение решений;
- обеспечивает оперативное доведение решений до всех исполнительных органов;
- обеспечивает контроль за выполнением решений.

Для оценки эффективности управленческого труда были выделены две группы показателей:

1) синтетические, характеризующие эффективность работы всего аппарата управления предприятием. Группа включает показатели оперативности и экономичности аппарата управления, а также координацию работы подразделений предприятия.

2) частные, характеризующие эффективность индивидуального управленческого труда. Группа включает показатели производительности управленческого труда и уровня организации управленческого труда.

Рассматривая зарубежный опыт решения этой проблемы, необходимо отметить также большое разнообразие показателей, принятых для оценки эффективности как коллективного, так и индивидуального управленческого труда.

Эффективность управленческого труда – категория социально-экономическая, она раскрывает взаимосвязь результатов управленческой деятельности, выраженных технико-экономическим и социальным результатом, с расходами на их достижение.

За общий критерий экономической эффективности управленческого труда принимают максимальный результат на единицу расхода или минимальный расход на единицу результата.

Различают два вида эффективности управленческой деятельности и соответственно два уровня оценки эффективности: *экономическую и социальную*.

Их самостоятельность, конечно, относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи. По своей роли в обеспечении гармоничного функционирования в обществе они не равнозначны:

- социальная эффективность как обобщающая, конечная, и в этом смысле главная;

- экономическая – как первичная, исходная, и в этом смысле основная.

На современном этапе наибольшее развитие получил критерий экономической эффективности управленческого труда, поскольку он позволяет количественно измерить эффективность в сфере труда.

1 уровень: Экономическая эффективность управления.

Основой для оценки экономической эффективности управления является отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции.

Под критериями экономической эффективности управления понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управления:

- по показателям предприятия, организации и функционированию труда управленческого персонала, объему передаваемой информации;

- по качеству и скорости принимаемых решений;

- по выполнению функций управленческих звеньев.

При этом очень важно учитывать такие характеристики:

- Соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;

- Соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;

- Соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике издержек на тот или иной вид управленческой деятельности. Однако сам факт экономии денег, времени или численности кадров управления будет показателем эффективности лишь в том случае, если качество управления, по крайней мере, не ухудшится. О действительной экономической эффективности управления можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере улучшилось качество управления. Наиболее распространенным показателем определения эффективности управления является отношение общего или конечного результата производства к совокупным затратам по управлению.

2 уровень: Эффективность деятельности конкретных органов и должностных лиц

Эффективность деятельности конкретных органов и должностных лиц определяется степенью достижения целей и выполнения конкретных задач, поставленных в Положении о структурном подразделении (Устава), а конкретного должностного лица – выполнением в полном объеме требований должностной инструкции.

Оценивая эффективность управления на данном уровне необходимо понимать, что управленческий труд – это разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом.

Основная цель управления как такового – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации.

Управленческий труд – это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда. По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд обладает рядом специфических особенностей, которые выражаются в продукте труда, цели, предмете, результатах и используемых средствах, сложности и технологии труда.

Продукт труда управленческих работников не имеет формы специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект управления. Специфика управленческого труда состоит в том, что его результаты, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации. Средствами управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота ее использования определяют культуру и эффективность управления. Параметры управленческого труда:

– цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации.

– предмет – люди и их трудовая деятельность. Информация.

– средства – средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ, информация как средство связи.

– характеристика – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции. Косвенно производительный труд. Работа с людьми. Многообразие решаемых задач. Творческий характер.

– продукт – управляющее воздействие в форме управленческого решения.

– технология труда.

Управленческий труд имеет свои специфические технологические отличия, которые заключаются в следующем:

1) Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;

2) В основном этот труд является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль – сложность труда.

Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

Показателями эффективности организации и функционирования субъекта управления являются:

а) финансовые затраты на содержание субъекта управления (удельный вес, расходы на зарплату и др.);

б) экономия труда и материалов в системе управления (сокращение трудоемкости и численности, повышение производительности, экономия электроэнергии и материалов и др.);

в) затраты времени на выполнение отдельных операций и всего процесса управления (сокращение затрат времени на сбор, обработку информации, выработку и реализацию управленческих решений и др.).

Другой распространенный показатель оценки эффективности управления – это отношение общего результата производства к численности работников аппарата управления.

Производительность управленческого труда является одним из важнейших, но не единственным показателем его эффективности.

Производительность управленческого труда характеризует взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными

выполненным объемом работ, и затратами управленческого труда (живого труда).

3 уровень. Социальная эффективность управления (социальный аспект экономической эффективности)

Управленческий труд – труд в значительной мере опосредованный, и не всегда можно определить, на каком этапе или в каком звене создаются (или не создаются) предпосылки для достижения выдвинутой цели, конечного результата. Есть и такие результаты, которые трудно поддаются количественной и качественной оценке с помощью технико-экономических методов.

Следовательно, вопрос о социальной эффективности управляющей подсистемы можно решать, отвечая на вопрос: «Каков вклад системы управления в решение тех или иных социально значимых задач, и каково ее участие в достижении целей, стоящих перед конкретной организацией?»

Социальный аспект экономической эффективности является одним из центральных проблем современной экономической теории. В настоящее время усиливается тенденция взаимосвязи социальных и экономических аспектов экономической эффективности.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников.

В рамках экономической эффективности выделяют:

- коммерческую, которая учитывает финансовые последствия реализации проектов для его непосредственных участников;
- бюджетную, которая отражает финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджетов;
- народохозяйственную (общественную), учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и имеющие значения для экономики региона и страны.

По мнению С.Н. Апенько взаимосвязь социальной и экономической эффективности в форме эффективности как целевая, потребностная и экономическая представляется в следующем виде (1):

$$\mathcal{E} = \mathcal{C} / \mathcal{P} \times \mathcal{P} / \mathcal{R} \times \mathcal{R} / \mathcal{Z} \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – эффективность системы управления персоналом; $\mathcal{C}$ – цель; $\mathcal{P}$ – потребность субъектов и объектов системы; $\mathcal{R}$ – результат.

Общая эффективность системы управления персоналом определяется суммой её экономической и социальной эффективности.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия.

В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция).

Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль). Продукция должна быть выражена в текущих ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами.

Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда.

Основными показателями производительности труда служат показатели выработки и трудоемкости. Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами.

Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям процесса:

- через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации,
- через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Эффективность управления персоналом определяется через:

- оценку прогрессивности самой системы управления;
- уровня технической оснащенности управленческого труда;
- квалификации работников;
- оперативности руководства и др.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов, профиль и однородность задач каждого отдела) и др.

Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

И.К. Макарова предлагает оценивать эффективность управления персоналом в соответствии с системой включающей две группы показателей: первая – экономического характера и вторая – относящихся к социальной стороне жизнедеятельности организации.

Показатели подсистемы формирования персонала:

- 1) показатель численности работников – списочный состав работников, включая всех постоянных и временных работников, а также совместителей;
- 2) удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный);
- 3) качественная структура персонала характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию;
- 4) квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников.

Показатели подсистемы использования персонала в организации:

- 1) показатели производительности труда – отражают специфику производственной деятельности организации, например, объем реализации на одного сотрудника;
- 2) объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- 3) показатель производимой продукции за час производительного труда, рассчитываемый как в денежном выражении, так и в натуральных единицах.

В последнее время популярным стал показатель добавленной стоимости за один производительный час, рассчитываемый как частное от деления разницы между рыночной стоимостью и издержками произведенной за час продукции и отработанными производительными часами.

- 4) обратным показателю производительности за один час является показатель числа производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Этот показатель является более наглядным и используется предприятиями, выпускающими однородную продукцию, сервисными организациями.

- 5) важнейший показатель динамики персонала – текучесть работников,

Наиболее распространенный метод расчета – это отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

- 6) показатель абсентизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за этот период;

7) потерянная производительность. Этот показатель рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентизма) работников, показывая потери организации в виде недополученной стоимости от неявки сотрудников на рабочее место;

8) коэффициент внутренней мобильности рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

9) общие издержки организации на рабочую силу за период, включая следующие составляющие:

- базовая заработная плата, включая должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

- переменная заработная плата: выплаты рабочим – сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

- все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;

- доплаты и надбавки к заработной плате;

- оплата неотработанного времени;

- взносы в фонд страховых пособий;

- стоимость социальных льгот;

- взносы в фонд социального страхования;

- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;

- затраты на найм, пополнение и обучение персонала;

- другие выплаты.

10) доля издержек на рабочую силу в объеме реализации. Этот показатель рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период;

11) издержки на одного сотрудника рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за определенный период на численность сотрудников организации. Многие организации рассчитывают данный показатель для различных категорий занятых;

12) издержки на один производительный час. Он рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

1.2. Экономическая и социальная эффективность управления персоналом: понятия, критерии, показатели

В связи с этим в методике оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами можно выделить два вида эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы:

- экономическая эффективность;

- социальная эффективность.

Приведем наиболее распространенные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

При оценке экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами используем две группы показателей.

1. Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:

- общие издержки организации на персонал за период;
- доля издержек на персонал в объеме реализации;
- доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании;
- процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема реализации;
- процент, который составляют затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- процент затрат на обучение от фонда оплаты труда;
- процент затрат на финансирование социальных программ от фонда оплаты труда;
- средняя зарплата в компании по основным категориям работников;
- процент расходов на корпоративные мероприятия от фонда оплаты труда;
- издержки организации на одного сотрудника.

2. Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации:

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика);
- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами можно также использовать две группы показателей.

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- доля административного персонала к общей численности работников;
- число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;

– индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год (%);

– коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

– показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год).

2. Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

– расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;

– динамика годового бюджета кадровой службы;

– соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;

– расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;

– время заполнения вакансии работника в организации;

– объем расходов по найму всего, в т. ч. на одного принятого сотрудника;

– процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;

– уровень качества трудовой жизни – результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;

– число уволенных из компании по инициативе работников;

– эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);

– оценка программ обучения;

– расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;

– своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах.

В современной литературе по проблемам персонала существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью.

Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования

(продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Цели определяют направления деятельности. Они характеризуют состояние, на достижение которого направлено принимаемое решение. Критерием качества решения является степень достижения цели. Чтобы цели выполняли свою направляющую функцию, они должны быть ясно сформулированы и поддаваться операционализации (т.е. позволять определить степень достижения цели).

Для определения направлений и последствий действий в области управления персоналом необходимо выяснить:

- кто и каких экономических целей в отношении персонала хочет достичь;
- какие из этих целей становятся целями организации;
- каким образом конкретизируется экономическая и социальная эффективность;
- от чего зависит достижение этих целей и насколько они могут быть использованы в качестве руководства для практической деятельности;
- насколько эти цели совместимы друг с другом и какие решения возможны при их несовместимости (баланс интересов).

Единство *экономической и социальной эффективности* работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

Существуют два подхода к определению непосредственно экономической эффективности:

- одни склонны считать, что затраты на персонал – неизбежное зло, сопутствующее малой экономической эффективности,
- другие соглашались с тем, что затраты на персонал – самоокупаемая и довольно выгодная составляющая любого производства.

Суть первого подхода: «персонал – издержки», а второго: «персонал – ресурс». Оба подхода в целом можно охарактеризовать следующим образом:

Таблица 1

Подход к определению экономической эффективности

Персонал – издержки	Персонал – ресурс
Принуждения	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результат
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный

Оценка экономической эффективности кадровой деятельности охватывает всю многоплановую, многогранную работу с персоналом и управление этим процессом. Важно не только прогнозировать затраты на весь комплекс кадровых процессов, но и определить направления рационального использования финансовых и материальных ресурсов. Прежде всего, необходимо оценить экономическую эффективность обучения, которая представляет собой многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий и всей отрасли.

Особое место в этой оценке должны занять:

- положение с кадрами хозяйственных руководителей и специалистов,
- деятельность которых в значительной мере определяет стратегический потенциал отрасли;
- текущие и будущие результаты деятельности предприятий и организаций;
- текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью предприятий и организаций;
- уровень риска как при принятии решений руководителем, так и при некомпетентных действиях подчиненных ему сотрудников.

Однако изучение имеющихся материалов показало, что оценка эффективности кадровой деятельности, в том числе и в отношении хозяйственных руководителей, требует такого большого количества исходных данных (статистических, экспертных, вероятностных и др., специальных методик и нормативов), которых нет, что в настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку и она может носить только сугубо приближенный характер. Необходимы специальные исследования и научно-методические разработки для создания нормативной базы, специального инструментария, программного обеспечения. При этом надо еще иметь в виду, что понятие результата деятельности системы редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по некоторым другим параметрам.

В отношении труда хозяйственных руководителей оценка может быть дана исходя из эффективности управленческого труда – социально-экономической категории, характеризующей результативность управленческой деятельности по реализации цели управления до и после обучения.

Классический метод определения экономической эффективности производительности труда – отношение экономических результатов к затратам труда. Помимо экономического, при оценке эффективности труда определяют социальный эффект условий труда, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта. Прямой оценки труда хозяйственных руководителей сделать нельзя, а косвенная оценка складывается из

определенного вклада руководителя в итоговые показатели объекта управления.

Оценка труда осуществляется по совокупным затратам, основой которых являются затраты времени, необходимого для исполнения дел в процессе управления.

Эффективность труда хозяйственного руководителя оценивается до и после обучения, позволяет выявить внутренние резервы повышения эффективности производства.

Соизмерение затрат и результатов обычно осуществляется с помощью критериев экономической эффективности. При оценке эффективности и стоимости обучения, переподготовки и повышения квалификации следует учесть следующие дополнения к общим подходам.

1) Возможными целями расчетов по определению экономической эффективности процесса обучения являются:

а) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство;

б) принятие решений по развитию форм и методов обучения;

в) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства.

2) Как это вытекает из общего подхода, в общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на любом объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (также после начала мероприятия).

3) Экономическая эффективность обучения и тренинга (ПЭВМ, оргтехника и др.) определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде дополнительного прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, уровня риска его функционирования.

4) Затраты в связи с обучением складываются

– из дополнительных затрат на обучение (содержание центра обучения, плата за обучение конкретных работников, заработная плата работников, замещающих обучаемых на период обучения с отрывом от работы);

– затрат на повышение оплаты труда работников, повысивших свою квалификацию в результате обучения;

– экономии затрат на компенсацию ущерба от развития негативных событий из-за ошибок в действиях работников, связанных с недостатком квалификации до обучения.

5) Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятия выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и специальных взаимодействий работников, прошедших обучение.

К результатам обучения можно отнести:

- увеличение скорости работы (реакции на аномальные ситуации и т.п.);
- расширение кругозора,
- увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления
- нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий»;
- снижение вероятности аварий и поломок оборудования, угроз жизни и здоровью людей;
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированному осознанию совместной деятельности при принятии решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.

6) Система показателей, количественно выражающих изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения прошедших обучение работников, включает показатели, характеризующие влияние обучения на результат (доход), и показатели, характеризующие затраты, связанные с поддержанием системы обучения. Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Общий эффект от обучения и повышения квалификации проявляется в виде прироста результата деятельности системы (дохода), а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений. Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников. Поиск нестандартных решений приносит не только выгоды, но и потери от несогласованности участников общей работы. Поэтому в самом учебном плане следует предусмотреть обучение и тренинг взаимного согласования действий.

Для оценки эффективности обучения могут быть разработаны упрощенные подходы расчета. Один из них состоит в более широком использовании экспертных данных, поиске общей оценки. Например, используемые показатели могут рассматриваться как экспертные и определяются

непосредственно, без их дальнейшей структуризации. В связи с этим снижается объективность оценки при значительном упрощении ее расчета.

При наличии статистики по важнейшим показателям возможно также применение методов факторного анализа для прогнозирования экономической эффективности тех или иных мероприятий, в том числе обучения и переобучения работников.

Вопросы же экономической эффективности кадровой деятельности требуют дополнительных исследований и проработки, так как они более разнообразны и, по существу, охватывают весь процесс формирования и развития руководителей, управления кадровым потенциалом.

Расчету экономических результатов в сфере управления должен предшествовать анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом:

- линейного руководства;
- планирования и маркетинга персонала;
- найма и учета персонала;
- трудовых отношений;
- условий труда;
- развития персонала;
- мотивации и стимулирования персонала;
- социального развития;
- развития оргструктур управления;
- правового обеспечения управления персоналом⁴
- информационного обеспечения управления персоналом организации.

Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов:

- функции управления;
- оргструктура управления;
- кадры управления;
- технические средства управления;
- информация;
- методы организации управления;
- технология управления;
- решения.

Анализ состояния элементов каждой из упомянутых подсистем осуществляется по показателям, приведенным в таблице 2.

Таблица 2

Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом (СУП) организации в разрезе составляющих их элементов

Наименование элемента подсистемы СУП	Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам
Функции управления	Количество видов функций: – уровень дублирования функций, уровень регламентации функций; – затраты на осуществление функций управления; – <u>уровень качества осуществления функций управления</u>
Организационная структура управления	Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях: – тип существующей структуры управления; – число уровней управления; – степень регламентации оргструктуры; – уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости; – затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления.
Кадры управления	Численность управленческих кадров: – удельный вес руководителей, специалистов и других служащих; – профессиональный, квалификационный и возрастной состав; – структура по стажу работы; – общеобразовательный уровень; – уровень организации повышения квалификации и переподготовки; – уровень текучести; – уровень обеспеченности системы управления кадрами; – уровень использования персонала; – уровень состояния трудовой дисциплины; – уровень соответствия работников управления занимаемым должностям.
Технические средства управления	Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств; – удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров; – уровень механизации и автоматизации управления управленческих процессов; – удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов.
Информация	Объем и вид информации, – уровень информационного обеспечения; – качество информации; – количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления; – затраты на создание, передачу и обработку информации, – уровень использования информации и документов.
Технология управления	Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла: – удельный вес процедур и операций творческого и рутинного

	характера; – уровень регламентации процессов управления; – уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации; – уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций; – затраты на выполнение процессов, процедур и операций.
Решения	Количество принимаемых решений: – своевременность принятия решений; – уровень регламентации решений; – степень выполнения решений, – качество принимаемых решений, – удельный вес принимаемых типовых управленческих решений; – затраты на выработку, – обоснование, принятие и реализацию решений.

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных подсистем и их элементов, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта.

Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех непроизводственных факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с осуществлением того или иного мероприятия по совершенствованию функционирования той или иной подсистемы системы управления персоналом организации.

1.3. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов

Для оценки экономической эффективности использования трудовых ресурсов применяются разнообразные показатели:

- обобщающие;
- частные;
- вспомогательные.

Наиболее распространёнными из них являются показатели:

- выработки продукции (обобщающий показатель);
- трудоемкость продукции (частный показатель);
- рентабельность персонала;
- расходование фонда заработной платы.

Обобщающим показателем, характеризующим уровень эффективности использования трудовых ресурсов, является *выработка продукции*.

Выработка представляет собой отношение количества произведенной продукции к численности в единицу рабочего времени.

Выработка может быть рассчитана как на одного работающего, так и на одного работника. Наличие этих двух показателей позволяет проанализировать сдвиги структуры персонала предприятия. Более высокий темп роста

выработки одного работника по сравнению с темпом роста выработки одного рабочего свидетельствует об увеличении удельного веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала и о снижении удельного веса служащих. Рост удельного веса служащих оправдан лишь в том случае, если при этом достигается повышение выработки всего промышленно-производственного персонала за счет более высокой организации производства, труда и управления.

Как правило, темпы роста выработки одного работника должны быть равны или быть выше темпов роста выработки одного рабочего.

Выработка рассчитывается в единицу времени:

– среднегодовая выработка на одного рабочего или работника (2):

$$V_{\text{сг}} = Q / Ч \quad (2)$$

– среднедневная выработка (3):

$$V_{\text{дн}} = Q / Д_{\text{н}} \quad (3)$$

– среднечасовая выработка (4):

$$V_{\text{час}} = Q / T_{\text{час}} \quad (4)$$

где $V_{\text{сг}}$ – среднегодовая выработка на одного рабочего или работника;

Q – количество произведенной продукции за год;

$Ч$ – среднесписочная численность работников или рабочих;

$V_{\text{дн}}$ – среднедневная выработка на одного рабочего или работника;

$Д_{\text{н}}$ – количество отработанных за год человеко-дней;

$V_{\text{час}}$ – среднечасовая выработка на одного рабочего или работника;

$T_{\text{час}}$ – количество отработанных за год человеко-часов.

Выработка является прямым показателем производительности труда. Она может быть рассчитана в натуральном, условно-натуральном и стоимостном измерителях. Наиболее реально отражает состояние производительности труда показатель выработки в натуральном или условно-натуральном измерителе. Однако натуральные измерители могут быть использованы для характеристики выработки по предприятию в целом только в том случае, когда оно производит только один вид продукции или услуг. В условиях рынка универсальным измерителем является стоимостной.

К частным показателям, характеризующим уровень эффективности использования трудовых ресурсов, относятся *трудоемкость продукции*. Трудоемкость продукции – это затраты рабочего времени или численности персонала (рабочих или работников) на производство единицы продукции, определенного вида продукции или на весь выпуск изготовленной продукции.

Трудоемкость, отражающая количество отработанных (рабочими или работниками) человеко-часов на единицу продукции (5):

$$T_e = T_{\text{час}} / Q \quad (5)$$

где T_e – трудоемкость продукции;

Q – количество произведенной продукции за год.

Трудоемкость, отражающая численность работников или рабочих, приходящихся на единицу произведенного продукта (6):

$$T_e = Ч / Q \quad (6)$$

Трудоемкость является обратным показателем производительности труда и обратно пропорциональна выработке.

В отличие от показателя выработки трудоемкость имеет ряд преимуществ, устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, более реально отражает экономию живого труда под влиянием изменений в условиях производства, она не зависит от сдвигов в ассортименте продукции, обеспечивает сопоставимость результатов на одинаковые изделия, услуги в разных ценах предприятий.

Структура показателя трудоемкости предусматривает группировку затрат по функциям, выполняемым работником в процессе производства. Это позволяет выявить резервы экономии труда, а, следовательно, и дальнейшего роста производительности труда. На практике данный метод измерения производительности труда широко не используется, так как он требует объективного нормирования труда и затрат на единицу продукции всех категорий работающих. Нормативная база трудоемкости обычно имеется только по основным рабочим. Рост производительности труда происходит в основном за счет снижения трудоемкости продукции.

Важное значение в условиях рыночной экономики для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации имеет показатель *рентабельности персонала*.

Рентабельность всегда зависит от прибыли, таким образом, рентабельность персонала можно выразить следующей формулой (7):

$$R_{\text{перс}} = \Pi_p / Ч_{\text{ср.}} \times 100\% \quad (7)$$

где Π_p – прибыль от продаж;

$Ч_{\text{ср.}}$ – среднесписочная численность персонала.

Поскольку прибыль зависит от рентабельности продаж, коэффициента оборачиваемости капитала и суммы функционирующего капитала, факторную модель данного показателя можно представить следующим образом (8):

$$R_{\text{перс}} = \text{рентабельность продаж} \times \text{скорость оборота капитала} \times \text{капиталовооруженность труда}$$

или по формуле (9):

$$R_{\text{перс}} = \Pi_p / B \times B / K \times K / Ч_{\text{ср.}} \quad (9)$$

или по формуле (10):

$$R_{\text{перс}} = R_{\text{прод}} \times D_v \times B_{1p.cг} \quad (10)$$

где B – выручка от реализации продукции;

K – среднегодовая сумма капитала;

$R_{\text{перс}}$ – рентабельность персонала;

$R_{\text{прод}}$ – рентабельность продаж;

D_v – доля реализованной продукции в стоимости выпускаемой продукции;

$B_{1p.cг}$ – среднегодовая выработка продукции в действующих ценах одним рабочим.

Резервы роста производства продукции состоят из трех групп:

1) За счет улучшения использования трудовых ресурсов:

- создание дополнительных рабочих мест;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение уровня производительности труда.

2) За счет улучшения использования основных фондов:

- приобретение дополнительных машин и оборудования;
- более полное использование их фонда рабочего времени;
- повышение производительности работы оборудования;

3) За счет улучшения использования сырья и материалов:

- дополнительное приобретение сырья и материалов;
- сокращение сверхплановых отходов сырья и материалов;
- сокращение норм расхода сырья и материалов на единицу продукции.

Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов также применяется анализ *расходования фонда заработной платы*.

Данный вид анализа позволяет установить соответствие плановых и фактических показателей заработной платы, а также выявить причины найденных отклонений и возможные пути экономии фонда заработной платы.

Общее отклонение фонда заработной платы равно разности между фактическим фондом заработной платы и плановым фондом заработной платы. На использование фонда заработной платы влияют два фактора: численность работников и средняя заработная плата.

Отклонение фонда заработной платы за счет численности работников = (фактическая численность работников – плановая численность работников) × плановая средняя заработная плата

Отклонение фонда заработной платы за счет средней заработной платы = (фактическая средняя заработная плата – плановая средняя заработная плата) × фактическая численность работников.

Коэффициент эффективности использования фонда заработной платы = (фактический фонд заработной платы – нерациональные затраты) / фактический фонд заработной платы

Вопросы для самоконтроля

1. Эффективность управления, ее факторы и критерии
2. Эффективность организации
3. Подходы к оценке эффективности управления
4. Оценка результатов труда персонала организации
5. Оценка затрат на персонал организации
6. Социальная эффективность управления (социальный аспект экономической эффективности)
7. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?
8. Экономическая эффективность управления
9. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
10. Какими методами можно оценить результаты труда?

11. В чем сущность оценки работников методом управления по целям?
12. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
13. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства
14. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?
15. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
16. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них
17. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
18. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ
19. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
20. Перечислите основные показатели, которые оцениваются при принятии решений об экономической целесообразности осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом
21. В каких сферах могут быть получены экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологий управления персоналом?
22. Объясните, за счет чего могут быть получены экономические результаты в сфере управления
23. Объясните, за счет чего могут быть получены экономические результаты в сфере производства и эксплуатации продукции
24. Назовите два основных подхода к пониманию сущности производительности труда и дайте краткую характеристику этим подходам
25. Объясните, что значит условное высвобождение численности работающих
26. Перечислите основные виды ущерба и расходов, связанные с текучестью персонала
27. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?

Практические задания по теме 1

Задача 1. Исходные данные:

- 1) Списочный состав на начало отчетного – 6714;
 - 2) Принято в течение отчетного периода – всего: 266;
в том числе по источникам:
 - выпускники учебных заведений – 84;
 - перевод с других предприятий – 5;
 - направлены органами трудоустройства. – 12;
 - приняты самим предприятием – 165;
 - 3) Выбыло в течение отчетного периода – всего: 388;
в том числе по причинам:
 - перевод на другие предприятия – окончание срока договора – 67;
 - переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом – 82;
 - по собственному желанию – 196;
 - увольнение по сокращению штатов – 30;
 - увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины – 13;
 - 4) Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3) – 6592;
 - 5) Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период – 6060;
 - 6) Среднесписочное число работников – 6653.
- Определить:
- 1) коэффициент текучести кадров;
 - 2) степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек).

Задача 2. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%.

Определить:

- 1) коэффициент интенсивности текучести молодежи;
- 2) результат прокомментировать.

Задача 3. Если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего – 894240

Число чел. / ч неявок на работу – всего 141 152;

в том числе:

- очередные отпуска – 72320;
- отпуска по учебе – 1768;
- отпуска в связи с родами – 2832;
- болезни – 46112;
- прочие неявки, разрешенные законом – 8160;
- неявки за свой счет с разрешения администрации – 1056;

- прогулы – 1784;
 - вынужденные отгулы по инициативе администрации – 7120.
- Праздничные и выходные дни – 383064.
- Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии.

ТЕМА 2. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ К ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Основные подходы и методы оценки эффективности управления персоналом

Управление персоналом на предприятии в современных условиях определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Характеристика затрат на персонал

1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы. Затраты на персонал организации в этом случае распределяются на следующие виды:

- производство рабочей силы, которые связаны с приобретением,
- обучением, развитием собственного персонала;
- распределение рабочей силы определяются масштабами
- внутриорганизационного перемещения рабочей силы – перевод собственных работников в другие структурные подразделения,
- привлечение работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.д.)
- потребление (использование) рабочей силы определяется фондом оплаты труда,
- выплатами и льготами из поощрительных фондов,
- затратами, связанными с поддержанием дееспособности рабочей силы (медицинское обслуживание и т.п.), социальной защитой и социальным страхованием.

2. Степень активность (способность приносить в будущем доход).

Оценка затрат на персонал с точки зрения его способности приносить доход в будущем производится по двум группам затрат:

1) Первоначальные (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

2) Восстановительные (издержки замещения) – это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты приобретение нового специалиста, его обучение и затраты, связанные с уходом работающего.

3) Уровень подхода предполагает оценку затрат на рабочую силу:

а) с позиций государства сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов:

- фонда заработной платы работников различных отраслей экономики;

– расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие;

– на приобретение и повышение профессиональной квалификации;

– на выплаты во время болезни, одиноким матерям и т.д.

б) с позиций организации при анализе используют усредненные показатели по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы и т.д.

В настоящее время в организациях отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника, за исключением тех случаев, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства;

в) с позиций работника следует учитывать затраты самого работника на обучение, повышение квалификации за собственный счет, поиск работы и т.д.

4) Целевое назначение предполагает учет расходов по двум видам:

– основные, к которым относится оплата по результатам труда;

– дополнительные – расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

5) Источники финансирования подразделяются на следующие виды:

– фонды общественных организаций;

– государственное финансирование из госбюджета и внебюджетных источников;

– финансирование за счет организации из прибыли и других источников;

– работник, который несет затраты на свое трудоустройство, повышение квалификации и т.д.

6) Характер затрат связан с первоначальными и восстановительными затратами и подразделяется на:

– прямые затраты;

– косвенные затраты.

7) Время возмещения связано с двумя видами затрат:

– текущими, которые включаются в себестоимость выпускаемой продукции (оказываемых услуг);

– долговременными, представляющими собой капиталовложения.

8) Обязательность затрат предполагает их деление на два вида:

– обязательные;

– необязательные (социальные).

При этом такое деление затрат на персонал предполагает определить приоритеты. Здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

9) Целесообразность сокращения затрат связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость, и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути,

представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты.

Один из путей решения этой проблемы – создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовку персонала и т.д.

10) Место возникновения затрат. Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения (подразделения организации) очень важно, т.к. с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

1) Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда (Π_T) по формуле (11):

$$\Pi_T = O_{\Pi} / T \quad (11)$$

где O_{Π} – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.;

Т – затраты труда (человеко-часы, человеко-дни) или среднесписочная численность работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала используют формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий.

Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

1) эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) по формуле (12):

$$\mathcal{E}_T = Z_H \times P(K_{T1} - K_{T2}) \quad (12)$$

где Z_H – затраты на новичка

Затраты на новичка определяются по формуле (13):

$$Z_H = Z_{OT} / P_{OT} \quad (13)$$

где Z_{OT} – затраты на отбор персонала;

P_{OT} – количество отобранных кандидатов;

P – среднесписочная численность работников;

K_T – коэффициент текучести

Коэффициент текучести определяется по формуле (14):

$$K_T = P_{ув} / P \quad (14)$$

где $P_{ув}$ – число уволенных работников

2) эффект от обучения с последующим совмещением профессий по формуле (15):

$$Z_{об} = Z_{зп} \times P_{еп} \times N - Z_{об} \quad (15)$$

где $Z_{зп}$ – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$P_{еп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям;

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$ – затраты на обучение

3) эффект от увеличения производительности труда (за месяц) по формуле (16):

$$\mathcal{E}_П = P \times D_M \times (П_2 - П_1) \quad (16)$$

где P – количество работников;

D_M – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$П$ – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников

Суммарная эффективность определяется по формуле (17):

$$\mathcal{E}_с = \mathcal{E}_П + \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{об} = N \times P \times D_M \times (П_2 - П_1) + N \times Z_H \times P(K_{T1} - K_{T2}) + Z_{зп} \times P_{еп} \times N - Z_{об} \quad (17)$$

2) Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут

быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает Наименьшие затраты, то есть экономит средства. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация, труда, состояние здоровья). Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса – эффективности кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики - до снижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

3) Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т. д.

Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

Методы оценки эффективности управления персоналом:

1) *Экспертная оценка* заключается в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы. Анкетирование проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является субъективность оценок, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

2) *Метод бенчмаркинга* заключается в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности;

3) *Метод подсчета отдачи инвестиций* («return of investment») – на основании расчета показателя $ROI = \text{Доход} / \text{ЗРС} - \text{затраты на рабочую силу}$.

4) *Методика Д. Филлипса*, включающая в себя определение следующих показателей:

1) Абсентеизм – уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы и пр.).

Показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма) определяется по формуле (18):

$$ПО = ЧП + КСУ \quad (18)$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

ЧП – число прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно

2) Показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число работников, удовлетворенных своей работой, выраженное в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга);

3) Критерий, характеризующий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

5) *Методика Д. Ульриха*, включающая в себя:

– показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

– показатели скорости бизнес-процессов;

– расходы на проведение специальных программ и инициатив и их результаты (является, по сути, аналогом показателя ROI, описанного выше);

– скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

– навыки работника, лояльность к руководству, моральный климат в коллективе.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности

управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики.

Однако предприятия различных форм собственности (государственные, коммерческие и т.д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.

Внедрение сбалансированной системы показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC) в оценку эффективности управления персоналом

В качестве комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы HR-службы и измерение ее эффективности осуществляется 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.

Система сбалансированных показателей деятельности службы персонала представляет собой метод непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения.

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 руководства сотрудниками. 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. Кадровая политика включает пять основополагающих направлений: стандартизация процессов управления персоналом, подбор, адаптация, развитие и 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 квалифицированных кадров;

- обучение менеджеров по президентской программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения специалистами в области руководства и организации производства.

Совершенствование системы управления персоналом заключается в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой HR-службы.

2) Организация труда персонала и мотивация (ответственный – отдел организации труда и заработной платы).

Ключевой фактор успеха – обеспечение максимального выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

- средний размер заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается уровнем текучести кадров;

- средний размер компенсаций и социальных льгот;

- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;

- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;

- производительность.

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров. Для этого ежедневно учитываются сотрудники, принятые на работу (в т.ч. 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.

3) Обеспечение потребности в персонале (ответственный – отдел подбора и адаптации персонала). В настоящее время набор работников на предприятие является строго обоснованным, что достигается планированием штата по заявкам руководителей подразделений. Снижение же финансовых затрат на найм персонала обеспечивается реализацией политики подбора, которая

- при внутреннем поиске заключается в формировании кадрового резерва на позиции управленцев и специалистов, а также использовании внутренней базы данных;

- при внешнем поиске – в предпочтении при приеме на работу перспективных выпускников учебных заведений (по результатам теоретического обучения и практики).

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности в персонале необходимого качества;

- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности предприятия 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 предприятия;

- оценка потенциала 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.

- 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, 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.

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);
- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

Действия по совершенствованию:

- создание условий для карьерного продвижения и профессионального развития;

- составление индивидуальных планов карьеры роста для сотрудников;

- внедрение практики материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

7) Оценка персонала (ответственный – отдел оценки персонала).

Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалифицированных 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.

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:

- 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 предприятии 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 коллективе.

Показатели эффективности:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры;
- коэффициент стабильности кадров – отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от пяти лет и более к общему числу сотрудников.

Действия по совершенствованию: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов («Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т. д.).

Для оценки эффективности деятельности необходимо множество показателей, которые позволят измерить реальный (фактический или ожидаемый) и требуемый (желаемый или целевой) результаты.

2.2. Методы оценки социальной эффективности управления персоналом

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников.

Социальная эффективность создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации.

В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации персонала;
- уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- профессионально-квалификационная структура;
- соотношение рабочих и служащих;
- использование фонда рабочего времени;
- социальная структура персонала;
- удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;
- удельный вес расхитителей собственности;
- равномерность загрузки персонала;
- надежность работы персонала;
- затраты на 1 работника;
- затраты на управление;
- уровень накладных расходов;
- выполнение плана социального развития;
- социально-психологический климат в коллективе;
- качество работы персонала.

Как видно, состав показателей наиболее полно отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются компромиссными, требующими сбора оперативной информации на основе конкретных социологических исследований. На ряде предприятий с узким уровнем механизации производства, а также на вновь созданных малых предприятиях преобладает подход к персоналу как производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента, что также затрудняет внедрение прогрессивных методик и использование социальных резервов.

Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Социальная эффективность проявляется,

- во-первых, в развитии потенциала персонала;
- во-вторых, в возможности реализации этого потенциала.

Понятие социальной эффективности включает требования гармоничного развития личности каждого работника, повышение его квалификации и расширение гибкости и мобильности, формирование благоприятного социального климата, усиление социальной активности и совершенствование всего образа жизни; все это является проявлениями качества трудовой жизни.

Если все эти составляющие социальной эффективности не соблюдаются, то неизбежно снижаются и темпы роста производительности труда. Причем следует иметь в виду, что как нет единого синтетического показателя эффективности управления вообще, так нет и единого показателя социальной эффективности.

В целом анализ социально-психологических аспектов проводится на основе критериев мотивации персонала, характеристики морального климата, количества и качества межличностных коммуникаций, гибкости системы продвижения по службе, полномочий работников и их ответственности, степени удовлетворения от выполняемой работы, авторитета руководителя и собственной оценки коллективом сложившихся отношений в организации.

В связи с этим при оценке эффективности управления персонала в последнее время уделяется большое внимание качеству трудовой жизни и трудовому потенциалу.

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества трудовой жизни

– уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен. Например, в нем часто выделяются:

- объем и содержание труда;
- условия труда;
- моральный климат в коллективе;
- оплата и стимулирование труда;
- участие в делах фирмы;

- отношение руководства;
- перспективы профессионального роста;
- развитие человеческих ресурсов;
- социальная политика и социальные гарантии и др.
- организационно-структурные показатели.

Показатели условий труда и культурно бытовых условий. Условия труда и его организация оказывают определяющее влияние на отношение работников к труду.

К определяющим характеристикам условий труда относятся:

- режим работы;
- наличие перерывов и их продолжительность;
- освещенность рабочих мест, наличие необходимой оргтехники, вычислительной техники, кондиционеров, прочего оборудования рабочих мест;
- наличие столовых, буфетов и уровень обслуживания в них;
- уровень медицинского обслуживания;
- наличие и оборудование мест отдыха и т. п.

Опосредованно влияют на условия труда элементы социальной инфраструктуры:

- жилищно-бытовые условия;
- местожительство работников;
- развитие транспортных сетей.

Социальные факторы коррелируются с производственными. В их числе уровни оплаты труда, производственной самостоятельности, возможность влиять на решения, касающиеся процесса труда, взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства и др.

Совершенствование условий труда, приведение их в соответствие с потребностями и способностями работников, повышение их квалификации способствуют повышению творческого отношения к труду. Условия труда являются показателем уровня социального развития предприятия.

К значимым внутренним социальным характеристикам относятся особенности управленческого труда. Эти особенности определяются как характером деятельности аппарата управления, так и задачами, которые он призван выполнять, содержанием управленческого труда. Управленческий труд относится к категории умственного труда. Предметом его являются процессы обработки информации. Условия труда ИТР характеризуют планировка служебных помещений и рабочих мест сотрудников, распорядок рабочего дня, графики проведения совещаний. Важными направлениями организации труда являются совершенствование форм разделения и кооперации труда работников управления, нормирование управленческого труда, использование эффективных методов работы, планирование рабочего дня, улучшение организации рабочих мест и условий труда. Большое значение для научной организации труда административно-управленческого персонала имеет оптимальная организация рабочих мест, оснащение их необходимой оргтехникой. Большие перспективы в деле улучшения информационного

обеспечения труда, повышения его уровня и эффективности имеют компьютерные технологии.

1) Соответствие рабочих мест типовым (K_c) по формуле (19):

K_c = количество рабочих мест соответствующих требованиям охраны труда (по уровню шума, вибрации, загрязнения и т.д.) / общее количество рабочих мест

Социальный ориентир $K_c = 1$, т.е. все рабочие места должны соответствовать нормативным требованиям.

2) Уровень травматизма по формуле (20):

Уровень травматизма = Число травм / Среднесписочная численность работающих

3) Уровень профессиональных заболеваний по формуле (21):

Уровень профессиональных заболеваний = Число профессиональных заболеваний / Среднесписочная численность работающих

4) Уровень временной нетрудоспособности по формуле (22):

Уровень временной нетрудоспособности = Дни нетрудоспособности / Среднесписочная численность работающих

Показатели оплаты труда:

1) Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников в организации и в регионе ($K_{зп}$) по формуле (23):

$K_{зп}$ = среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации / среднемесячная заработная плата одного работника в регионе, где находится организация

Социальный ориентир ($K_{зп}$) = 1, т.е. среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников должна быть не меньше заработной платы в регионе.

2) Коэффициент соотношения заработной платы руководителя предприятия и низкооплачиваемой категории работников ($K_{зп1}$) по формуле (24):

$K_{зп} = 8$ средняя заработная плата руководителя за год / среднемесячная заработная плата низкооплачиваемой категории работников организации за год

Социальный норматив $K_{зп1} = 1$. Делимое число 8 показывает, что средняя заработная плата руководителя не должна превышать восьмикратного размера низкооплачиваемой категории работников.

Организационно-структурные показатели

Важными показателями, характеризующими состояние трудовых ресурсов и влияющими на эффективность их использования, являются коэффициенты оборота по приему, увольнению и текучести кадров.

1) Коэффициент оборота по приему ($K_{об.пр.}$) определяется как отношение числа принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности работников по формуле (25):

$$K_{об.пр.} = Ч_{р.пр.} / Ч_{ср} \quad (25)$$

где $K_{об.пр.}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{р.пр.}$ – количество работников, принятых за отчетный период;

$Ч_{ср.}$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент оборота по приему характеризует уровень вновь принятых на работу работников в отчетном периоде. Увеличение этого показателя положительным следует считать в том случае, если предприятие расширяет объем производства. Кроме того, необходимо определить квалификационный уровень принятых на работу в отчетном году и уровень их отбора, был ли организован конкурсный отбор на работу специалистов.

Коэффициент оборота по приему следует сравнить с коэффициентом оборота по увольнению.

2) Коэффициент оборота по увольнению ($K_{об.ув.}$) определяется как отношение числа уволенных по различным причинам ($Ч_{р.ув.}$) за отчетный период к среднесписочному числу работников ($Ч_{ср}$) по формуле (26):

$$K_{об.ув.} = Ч_{р.ув.} / Ч_{ср}. \quad (26)$$

Коэффициент оборота по увольнению характеризует уровень уволенных работников по различным причинам за отчетный период. Рост этого показателя может быть результатом сокращения производства, плохой организации труда, низкой оплаты труда и др. Этот коэффициент следует сопоставить с коэффициентом оборота по приему.

Высокий коэффициент оборота по приему по сравнению с коэффициентом оборота по увольнению указывает на прирост работников за отчетный год и, наоборот, высокий коэффициент оборота по увольнению указывает на уменьшение числа работников.

3) Коэффициент текучести кадров ($K_{тек.}$) определяется как отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины (это увольнение называется текучестью кадров) к среднесписочному числу работников по формуле (27):

$$K_{тек.} = T_{ек.кадр.} / Ч_{ср}. \quad (27)$$

где $K_{тек.}$ – коэффициент текучести кадров; $T_{ек.кадр.}$ – число работников, уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Увеличение коэффициентов оборота по приему, увольнению и текучести кадров отрицательно влияет на эффективность использования рабочей силы, снижает производительность труда, качество продукции, увеличивает расходы на подготовку кадров.

Показатели использования труда

Одним из важных вопросов анализа трудовых ресурсов является их эффективное использование. При этом следует различать эффективное использование рабочего времени и самих работников.

Источником информации анализа использования рабочего времени является статистическая отчетность:

- форма № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников» (годовая);
- форма № 4-П «Сведения о численности, заработной плате работников» (месячная);
- форма № 57-Т «Сведения о заработной плате работников по профессиям и должностям» (1 раз в 2 года).

Кроме того, при анализе привлекаются данные управленческой отчетности, т. е. внутренней отчетности разрабатываемой и утверждаемой руководством предприятия для внутреннего пользования. В зависимости от цели экономического анализа на предприятии определяют показатели годовой, месячной и часовой производительности труда, которые рассчитываются на одного работающего и на одного основного рабочего. Каждый из них имеет различное экономическое содержание.

Часовая производительность – это производительность труда за время чистой работы в течение рабочего дня, без учета влияния внутрисменных простоев.

Производительность труда, рассчитанная на 1 человеко-день, зависит от внутрисменных потерь и простоев, которые оказывают влияние на длительность чистой работы в течение рабочего дня. На месячную, годовую производительность труда влияет уже целый ряд факторов, таких как степень использования рабочего времени в течение месяца, года, невыходы на работу по различным причинам (болезнь, отпуск, выполнение различных общественных обязанностей и др.).

2.3. Оценка эффективности проектов по совершенствованию управления персоналом

Обучение персонала имеет целью повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда.

Формы и методы обучения достаточно многообразны, имеют различия для разных категорий работников; при их выборе должны учитываться личностные особенности работника и сложившаяся ситуация.

При определении целесообразности инвестирования в человеческие ресурсы, в том числе и в случае принятия самим человеком решения о поступлении на обучение, подходят методы расчета эффективности инвестирования капитала.

Инвестиционный проект может рассматриваться как план вложения капитала в целях последующего получения прибыли или иного заданного результата. Важной задачей является оценка эффективности вложений.

Критерии оценки эффективности должны позволить сравнить величину требуемых инвестиций с доходами, которые будут получены в результате реализации инвестиций.

В зависимости от учета фактора времени критерии оценки инвестиционных проектов можно разделить на две группы:

- первая – динамические показатели, основанные на дисконтированной оценке,
- вторая – статические показатели, основанные на учетных оценках.

К динамическим показателям относится *чистый дисконтированный доход* (NPV) – это стоимость, получаемая путем дисконтирования отдельно за каждый год разности всех оттоков и притоков денежных средств, накапливающихся за период функционирования проекта.

Экономический смысл чистого дисконтированного дохода можно представить как результат, получаемый немедленно после принятия решения об осуществлении данного проекта, т.к. при его расчете исключается воздействие фактора времени. Положительное значение NPV считается подтверждением целесообразности инвестирования денежных средств в проект, а отрицательное, напротив, свидетельствует о неэффективности их использования.

Иными словами: если $NPV < 0$, то в случае принятия проекта инвесторы получают убытки.

Если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта благосостояние инвесторов не изменится, но объемы производства возрастут.

Если $NPV > 0$, то инвесторы получают прибыль.

$$NPV = \sum_n P_n / (1 + r)^n - IC \quad (28)$$

где P_n – величина годовых доходов за n лет;

r – коэффициент дисконтирования;

IC – сумма инвестиций, предусмотренных проектом.

На величину чистого текущего дохода проекта (NPV), безусловно, влияет масштаб деятельности, выраженный в «физических» объемах инвестиций, производства или продаж.

Отсюда вытекает естественное ограничение на применение данного метода для сопоставления различных по этой характеристике проектов: большее значение NPV не всегда будет соответствовать более эффективному варианту капиталовложений.

Индекс прибыльности инвестиций (PI) – отношение отдачи капитала к размеру вложенного капитала. PI показывает относительную прибыльность проекта или дисконтируемую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

Чаще всего PI рассчитывается путем деления чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений по формуле (29):

$$PI = \sum_n P_n / (1 + r)^n / IC \quad (29)$$

В этом случае критерий принятия решения $PI > 1$.

Данный критерий – достаточно совершенный инструмент анализа эффективности инвестиций.

При этом возможны три варианта:

– $PI > 1$ – инвестиции доходны и приемлемы в соответствии с выбранной ставкой дисконтирования;

– $PI < 1$ – инвестиции не способны генерировать требуемую ставку отдачи и неприемлемы;

– $PI = 1$ – рассматриваемое направление инвестиций в точности удовлетворяет выбранной ставке отдачи, которая равна IRR.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость проекта (NPV) равна нулю, т.е. это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков.

При вычислении IRR предполагается полная капитализация получаемых чистых доходов, т.е. все образующиеся свободные денежные средства должны быть либо реинвестированы, либо направлены на погашение внешней задолженности. Это нижний гарантированный «порог» прибыльности инвестиционных затрат, и если он превышает среднюю стоимость капитала в данном секторе инвестиционной активности, то проект может быть рекомендован к реализации.

К статическим показателям относится *срок окупаемости инвестиций (PP)* показывает минимальное число лет, в течение которых сумма недисконтированных доходов позволит компенсировать величину исходных инвестиций по проекту.

Общая формула расчета (30):

$$PP = \min k, \text{ при котором } \sum_{n=1}^k P_n \gg IC, \quad (30)$$

Коэффициент эффективности инвестиций (ARR) рассчитывают путем соизмерения среднегодовой чистой прибыли и стоимости инвестиций по формуле (31):

$$ARR = PN / \frac{1}{2} (IC + RV) \quad (31)$$

где PN – среднегодовая чистая прибыль;

RV – остаточная ликвидационная стоимость объектов, если по окончании проекта они не будут полностью самортизированы.

Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих $\mathcal{E}_ч$ за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников можно рассчитать по формуле (32):

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{нв} \times P_{нв} / 100 \quad (32)$$

где $\text{Ч}_{\text{нв}}$ – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

$\text{Р}_{\text{нв}}$ – прирост процента выполнения норм выработки рабочими.

Прирост процента выполнения норм выработки рабочими ($\text{Р}_{\text{нв}}$) по формуле (33):

$$\text{Р}_{\text{нв}} = (\text{Р}_{\text{нв}2} - \text{Р}_{\text{нв}1}) / \text{Р}_{\text{нв}1} \times 100 \quad (33)$$

$\text{Р}_{\text{нв}1}$, $\text{Р}_{\text{нв}2}$ – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.

2) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

3) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

4) Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

- прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;

- косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;

- потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения. Существует несколько методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

5) Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который

показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

6) Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.

7) Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

Вторая группа показателей может быть получена с помощью социального (кадрового) аудита.

В современных условиях наряду с оценочными показателями экономической эффективности существует потребность оценивать и социальную эффективность, которая отражает социальные последствия управленческой деятельности организации, акцентирует внимание на показателях формирования, использования и развития персонала.

Эффективная реализация стратегических задач и краткосрочных планов предприятия в области человеческих ресурсов определяется сегодня также умением менеджеров управлять трудовым потенциалом организации.

Оценка трудового потенциала. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

При этом можно выделить стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

В общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов по формуле (34):

$$ТП = f (K_i \dots K_n) \quad (34)$$

где ТП – компонент трудового потенциала.

На первом этапе анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация.

На втором – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации. Компоненты, оказывающие максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру.

Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих.

Показатели подсистемы развития персонала:

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа следующих показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников:

1) Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение определенного периода, рассчитываемая как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение, к общей численности сотрудников. Этот важный показатель демонстрирует масштабы профессионального обучения. С помощью этого показателя можно также определить, как часто в среднем сотрудник организации повышает свою квалификацию.

2) Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации. Величина этого показателя характеризует внимание руководства фирмы к развитию человеческих ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

3) Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональную подготовку часов к числу работников, прошедших обучение.

4) Сумма издержек на профессиональное обучение. Этот показатель складывается из трех основных статей:

- прямых издержек на обучение – затрат на подготовку учебных материалов, проведение занятий, плата преподавателям и т.д.;
- косвенных издержек – транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников;
- потерянных человеко-дней, связанных с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения.

Существует несколько методов подсчета данного показателя. Так он может определяться как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час. Также используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на рабочую силу за один час.

5) Кроме абсолютного показателя величины издержек, используется такой относительный показатель, как доля издержек в объеме реализации, который показывает, какая часть валового дохода организации расходуется на профессиональное обучение персонала.

6) Величина издержек по обучению на одного работника организации рассчитывается как отношение общей суммы издержек и численности

сотрудников. Этот показатель широко используется при сравнении фирмы с ее конкурентами.

7) Издержки на один час профессионального обучения определяются как отношения общих издержек на обучение к числу потраченных на профессиональное обучение в течение определенного периода. Этот показатель важен для оценки эффективности затрат на профессиональное обучение и плана бюджета обучения на следующий период.

Методики оценки результатов труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности.

За базисное значение оценочных показателей принимается план или норматив, а их соизмерение с фактическими значениями осуществляется с помощью весовых коэффициентов.

Достоинством данной группы методик является оценка результативности управленческого персонала по конечным результатам производства с ориентацией на улучшение фактических показателей. Однако они тоже не лишены недостатков, прежде всего в формировании совокупности показателей конечных результатов и их соизмерения между собой.

Имеющиеся методики имеют отличия в составе частных показателей, способах их расчета и формулах интегрального показателя. К данной группе методик можно отнести и методики оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономической эффект (приведенная экономия). В силу специфики управленческого труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономической эффект можно рассчитать по формуле (35):

$$\mathcal{E}_T = (C_1 + C_2) \times B_2 - E_n \times \mathcal{Z}_{ед} \quad (35)$$

где C_1 и C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (НОУТ) (трудовые затраты), руб.;

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении (документов, чертежей, строк и т.п.);

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n); E_n для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; $T_n = 6,7$ года;

$\mathcal{Z}_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.).

В связи с этим НИИ труда рекомендует использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий может быть определена по следующей формуле (36):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_{д.с.} + \mathcal{E}_T - \mathcal{Z} \quad (36)$$

где Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

Э_в – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

Э_{д.с.} – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

Э_т – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров
2. Что такое затраты на персонал организации?
3. Приведите классификацию затрат организации на персонал
4. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
5. Приведите состав расходов организации на персонал
6. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
7. Раскройте сущность бюджетной эффективности
8. Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности
9. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?
10. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации
11. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?
12. Социально-экономическая эффективность мероприятий
13. Организация системы обучения персонала
14. Методики оценки результатов труда
15. Методики оценки качества труда
16. Оценка трудового потенциала
17. Показатели развития персонала
18. Методы расчета эффективности инвестирования в человеческие ресурсы
19. Организационно-структурные показатели
20. Какова структура затрат, которые несет организация при совершенствовании системы и технологии управления персоналом?
21. Перечислите основные составляющие единовременных затрат по совершенствованию системы и технологии управления персоналом
22. Проведите оценку единовременных и годовых текущих затрат, связанных с совершенствованием системы мотивации в организации. Название организации, проблемы в системе мотивации, мероприятия которые необходимы для устранения проблем, затраты на эти мероприятия, разрабатываются и оцениваются по смоделированной Вами организации

23. Назовите, в каких сферах может быть получен годовой экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом

24. Объясните, за счет чего может быть получена экономия и, соответственно, экономический эффект при совершенствовании научной организации управленческого труда

25. Каким образом можно рассчитать годовой экономический эффект, если он получен по разным направлениям?

26. Методы оценки социальной эффективности управления персоналом

27. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов

28. Эффективность управления персоналом в организации

Практические задания по теме 2

Задача 1. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы – 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задача 2. Исходные данные

Содержание	Значение
Доходы организации, руб. в год	170 000
Текущие затраты, руб. в год	70 000
Единовременные затраты, руб. в год	25 000
Доля директора в доходах, %	30
Экономия времени директора, %	20
Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

Задача 3. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20

сотрудников организации пройдут курс годовичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек).

Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год).

В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ($Z' = 20 \times 2000 = 40\,000$ дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ($5 \times 2000 = 10\,000$ дол. за 1-й год обучения + $5 \times 2200 = 11\,000$ дол. за 2-й год обучения + $5 \times 2400 = 12\,000$ дол. за 3-й год обучения + $5 \times 2600 = 13\,000$ дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (Z''), используя следующую формулу:

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t)\alpha(t)$$

где $Z(t)$ – затраты, осуществляемые в t -м году; t – шаг расчета;

T – год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$ – коэффициент дисконтирования;

E – норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал*.

* В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая, в свою очередь, зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в таблице 3.

Таблица 3

Значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год	Норма дисконта E, %								
	5	10	15	20	30	40	50	80	100
1	0,952381	0,909091	0,862069	0,833333	0,769231	0,714286	0,666667	0,555556	0,5
2	0,907029	0,826446	0,756144	0,694444	0,591716	0,510204	0,444444	0,308642	0,25
3	0,863838	0,751315	0,657516	0,578704	0,455166	0,364431	0,296296	0,171468	0,125
4	0,822702	0,683013	0,571753	0,482253	0,350128	0,260308	0,197531	0,095260	0,0625
5	0,783526	0,620921	0,497177	0,401878	0,269329	0,185934	0,131687	0,052922	0,03125
6	0,746215	0,564474	0,432328	0,334898	0,207176	0,138100	0,187791	0,029401	0,015625
7	0,710681	0,513158	0,375937	0,279082	0,159366	0,094865	0,058528	0,016344	0,007813
8	0,676839	0,466507	0,326902	0,232468	0,122589	0,067760	0,039018	0,009074	0,003906
9	0,644609	0,424098	0,284262	0,193807	0,094300	0,048400	0,026012	0,005041	0,001953
10	0,613913	0,385543	0,247185	0,161506	0,072538	0,034572	0,017342	0,002801	0,000977

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку $3'' = 10000 + 11000 \times 0,909091 + 12\,000 \times 0,826446 + 13\,000 \times 0,751315 = 307\,598,8$ дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку $3'' = 10\,000 + 11\,000 \times 0,952381 + 12\,000 \times 0,907029 + 13\,000 \times 0,863838 = 42\,590,4$ дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Пример 1. Необходимо рассчитать экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Сигма», которые позволят снизить текучесть кадров на 4 % (с 14,7% до 10,7%).

Экономические результаты от реализации проектных мероприятий рассчитаем по формуле (37):

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_T (1 - \frac{K_{T2}}{K_{T1}}) \quad (37)$$

где $\sum_{i=1}^n P_T$ – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

P_{T1} – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

P_{T2} – ущерб от недополучения продукции от новичков;

P_{T3} – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

P_{T4} – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

P_{T5} – другие расходы, связанные с текучестью;

K_{T1} – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по научной организации труда (НОТ) или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников к предприятию, улучшения отношения к труду;

K_{T2} – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии; n – количество видов ущерба.

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров произведем расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели (P_{T1}); ущерб от недополучения продукции от новичков (P_{T2}); затрат на обучение новичков (P_{T3}); дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников (P_{T4}); расходы, связанные с поиском новых сотрудников (P_{T5}).

К примеру, на начало 2018 г. численность персонала в ООО «Сигма» составляет 78 человек. На конец года планируется расширение штата компании до 83 человек. Учитывая, что текучесть кадров равна 14,7%, фактически требуется набрать не 5 человек ($83 - 78 = 5$ чел.), а на 11 чел. больше ($78 \times 14,7\% / 100\% = 11$ чел.).

Таким образом, с учетом фактического процента текучести кадров – 14,7%, в организацию требуется набрать не планируемых 5 человек, а на 11 больше, т. е. 16 человек. Но эти 11 человек, при принятии ими решения об увольнении, объективно будут иметь более низкую производительность труда, необходимы

временные затраты специалистов отдела кадров на оформление документов по увольнению, по приему новых сотрудников и их обучение.

1. *Расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели (P_{T1}):*

- численность увольняющихся сотрудников – 11 человек;
- количество дней работы после предупреждения об увольнении – 10 дней;
- среднедневная производительность одного работника на данном предприятии в 2010 г. равна 16 735,2 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30%.

$$P_{T1} = 16\,735,2 \times 10 \times 11 \times 30\% / 100 = 552262 \text{ руб.}$$

2. *Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков (P_{T1}):*

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) – 11 человек;
 - количество дней адаптационного периода новичка – 30 рабочих дней;
 - среднедневная производительность одного работника – 16 735,2 руб.
- Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30%.

$$P_{T2} = 16735,2 \times 30 \times 11 \times 30\% / 100 = 1656785 \text{ руб.}$$

3. *Расчет расходов, связанных с обучением новичков (P_{T3}):*

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника предприятием выделяется сумма 10 000 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников (новичков) составляет 11 человек, затраты на обучение новичков составят:

$$P_{T3} = 10\,000 \times 11 = 110\,000 \text{ руб.}$$

4. *Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников (P_{T4}):*

- заработная плата менеджера по персоналу – 14 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени – 1 987 ч;
- стоимость одного часа работы менеджера по персоналу = $14\,000 \times 12 / 1987 = 84,55$ руб.

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 0,85 ч;
- на увольнение – 0,5 ч;
- суммарные затраты времени = $0,85 + 0,5 = 1,35$ ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 11 человек составят:

$$P_{T4} = 84,55 \times 1,35 \times 11 = 1256 \text{ руб.}$$

5. Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников (P_{T5})

Подбором кадров в организации занимается директор по персоналу. Рассчитаем его временные затраты на осуществление данной функции (таблица 4).

Таблица 4

Затраты времени директора по персоналу на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции директора по персоналу по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин.
Анализ резюме, анкеты	15
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	20
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE-интервью	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	15
Проведение финального собеседования совместно с руководителем отдела	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого	130

Заработная плата директора по персоналу – 20 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени – 1 987 ч.

Стоимость одного часа работы директора по персоналу = $20\,000 \times 12 / 1987 = 120,79$ руб.

Таким образом, затраты на подбор 11 человек (без учета затрат на рекламу) составят: $120,79 \times 2,2 \times 11 = 2\,923$ руб.

Поскольку в качестве основных источников подбора кадров сотрудниками службы персонала в ООО «Сигма» используются размещение рекламных объявлений в СМИ, в расчетах необходимо учитывать данные затраты:

– затраты на размещение информации о вакансиях в СМИ (в ср. за год) – 7900 руб.;

– затраты на каждого принятого работника (всего за год будет принято 16 чел., в том числе по причине текучести – 11 чел.), связанные с размещением информации о вакансиях в СМИ = $7\,900 / 16 = 493,75$ руб.;

– затраты на всех вновь принятых работников по причине текучести (11 чел.), связанные с размещением информации о вакансиях в СМИ = $493,75 \times 11 = 5\,431$ руб.

Таким образом затраты по подбору 11 человек с учетом расходов на рекламу (P_{T5}) составят:

$P_{T5} = 2923 + 5431 = 8354$ руб.

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров P_T по следующей формуле (38):

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5} \quad (38)$$

$$P_T = 552262 + 1656785 + 110000 + 1256 + 8354 = 2\,328\,657 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма» в соответствии с формулой (37):

$$\mathcal{E}_c = 2\,328\,657 \times (1 - 10,7\% / 14,7\%) = 628\,737 \text{ руб.}$$

Результаты от реализации мероприятий могут быть также получены за счет прироста нормы выработки.

Пример 2. Необходимо рассчитать экономические результаты за один месяц от реализации мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала, которые позволили увеличить производительность труда с 12 до 17 тыс. руб. в день 30 менеджерам по продажам.

Экономический результат от увеличения производительности труда за один месяц составит ($\mathcal{E}_n$) по формуле (39):

$$\mathcal{E}_n = P \times D_m \times (P_2 - P_1) \quad (39)$$

где P – количество работников, повысивших производительность труда (30 человек);

D_m – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц (20 дней);

P_2 – производительность труда в день после внедрения мероприятий (17 тыс. руб.);

P_1 – производительность труда в день до внедрения мероприятий (12 тыс. руб.).

Подставим данные в формулу (39) и получим:

$$\mathcal{E}_n = 30 \times 20 \times (17\,000 - 12\,000) = 3\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма ($\mathcal{E}_c$) можно рассчитать с использованием следующей формулы (40):

$$\mathcal{E}_c = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{ni} \quad (40)$$

где H_1 и H_2 – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;

$\sum_{i=1}^n P_{ni}$ – средний дневной ущерб, в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых:

P_{n1} – выплата по временной нетрудоспособности;

P_{n2} – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

P_{n3} – выплата пенсий при уходе за инвалидом;

P_{n4} – затраты на медицинское оборудование и медикаменты;

P_{n5} – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы;

P_{ni} – другие виды затрат;

n – всего видов затрат.

Экономические результаты могут быть получены и в сфере управления. Они возникают за счет сокращения аппарата управления или улучшения его структуры, снижения трудоемкости обработки информации, сокращение потерь рабочего времени. При сокращении аппарата управления экономится фонд

заработной платы с учетом отчислений в соответствующие фонды. А это, в свою очередь, приведет к снижению себестоимости продукции.

Формула по расчету экономических результатов от сокращения численности аппарата будет следующей (41):

$$P_t = \text{Ч}_{\text{сокр.}} \times \text{З}_{\text{ср.}} \times (1 + \text{Пс} / 100) \quad (41)$$

где P_t - экономия заработной платы, руб.;

$\text{Ч}_{\text{сокр.}}$ - число сокращаемых единиц управленческого аппарата, чел.;

$\text{З}_{\text{ср.}}$ - среднегодовая зарплата на одного работника аппарата управления, руб.;

Пс - процент отчислений на заработную плату.

Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала определяется по формуле (42):

$$P_t = (B \times \text{Ч} \times \Phi) \times S \quad (42)$$

где P_t – экономия за счет сокращения потерь рабочего времени, руб.;

B – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч;

Ч – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

Φ – годовой фонд рабочего времени одного работника управления, дни;

S – средняя годовая стоимость одного человека-часа работника управления, руб.

Расчет годовой экономии (P_t) от снижения трудоемкости обработки информации можно определить по формуле (43):

$$P_t = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) \times \text{Ц}_{\text{ч}} \quad (43)$$

где T_1, T_2 – трудоемкость управленческой процедуры (операции) до и после реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, чел.-дни;

$\text{Ц}_{\text{ч}}$ – средняя годовая стоимость одного чел. – дня управленческого персонала, руб.

Пример 3. *Необходимо произвести оценку затрат на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел».*

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности будут учитываться единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий.

Единовременные затраты (K_y) включают следующие составляющие формула (44):

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} \quad (44)$$

где K_{y1} – предпроизводственные затраты;

K_{y2} – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} –сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию организации работы мотивации трудовой деятельности

работников. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы предприятие выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле (45):

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \times M_i \right) \times K_d \times K_c \times Z_p \quad (45)$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб. (разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» будут заниматься: заместитель директора по кадрам, оклад составляет 10 000 руб.; специалист по управлению персоналом, оклад составляет 8 000 руб.; экономист, оклад составляет 8 000 руб.);

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта (период, в течении которого будет осуществляться разработка оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» составит два месяца);

n – количество человек, занятых разработкой оргпроекта (разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» будут заниматься 3 человека: заместитель директора по кадрам (2 мес.); специалист по управлению персоналом (2 мес.); экономист (1 мес.));

K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (в нашем случае $K_d = 1$, так как разработка оргпроекта совершенствования мотивации персонала не предусматривает дополнительной заработной платы);

K_c – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование (отчисления на социальные страхования составляют 34%. Значит $K_c = 1,34$);

Z_p – другие расходы, связанные с разработкой оргпроекта (командировки, служебные разъезды, канцелярские, телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке проекта).

Расходы, связанные с разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» будут включать:

- канцелярские расходы составляют 500 руб. ежемесячно;
- почтово-телеграфные и телефонные расходы составляют 1 200 руб. ежемесячно;
- расходы по использованию ЭВМ и организационной техники при разработке данного проекта составляют 1 000 руб. ежемесячно.

$$K_{y1} = (18000 \times 2 + 8000 \times 1) \times 1 \times 1,34 + 5400 = 64\,360 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения в управление (K_{y2}), связанные с внедрением мероприятий, определяются по формуле (46):

$$K_{y2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{с.р.з} + K_{п.к} + K_{о.с} - K_{в} \quad (46)$$

где $K_{т.с.у}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (в нашем случае $K_{т.с.у} = 0$, так как для разработки проекта совершенствования мотивации персонала не требуется приобретения дополнительного оборудования);

$K_{т.м.н}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления ($K_{т.м.н} = 0$, так как новой техники и оборудования не приобретается, а значит и затрат, связанных с транспортировкой и монтажом не будет);

$K_{и}$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря ($K_{и} = 0$, потому что на покупку производственно-хозяйственного инвентаря не будет затрачиваться дополнительных средств);

$K_{с.р.з}$ – затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию мотивации персонала ($K_{с.р.з} = 0$, так как разработка и внедрение организационного проекта совершенствования системы мотивации персонала будет осуществляться в зданиях и помещениях завода);

$K_{п.к}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации ($K_{п.к} = 0$, так как переподготовка и повышения квалификации проводиться не будет);

$K_{о.с}$ – затраты на пополнение оборотных средств (данные затраты будут равняться 5000 руб. и включать в себя приобретение новых бланков, документальное оформление положения о премировании работников ПАО «Вымпел», а также приобретение дополнительных материалов для внедрения проекта);

$K_{в}$ – стоимость реализации высвобожденных в результате внедрения организационного проекта технических средств управления, в данном проекте будут равны нулю.

$$K_{у2} = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 5000 + 0 = 5000 \text{ руб.}$$

Сопутствующие капитальные вложения в производство ($K_{у3}$), вызванные осуществлением мероприятий по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов.

$K_{у3} = 0$, так как нами не используются затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($K_{у4}$), произведенной после осуществления мероприятий.

$K_{у4} = 0$, так как на разработку проекта не будет осуществляться капитальных вложений при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$$K_{у} = 64360 + 5000 + 0 + 0 = 69360 \text{ руб.}$$

Годовые текущие затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» определяются следующим образом по формуле (47):

$$Z_{у} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11} \quad (47)$$

где $Z_{у}$ – годовые текущие затраты на мероприятия;

Z_1 – основная заработная плата равняется 96 000 руб., она будет выплачиваться в течение года специалисту по управлению персоналом, который занимается вопросами мотивации;

Z_2 – отчисление на социальное страхование – будут равны 26% и составят 32 640 руб.;

Z_3 – расходы на командировки равны нулю;

Z_4 – расходы на служебные разъезды равны нулю;

Z_5 – расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация) равны нулю;

Z_6 – канцелярские и типографские расходы будут составлять 1 500 руб.;

Z_7 – почтово-телеграфные и телефонные расходы составят 900 руб.;

З₈ – расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) равны нулю;

З₉ – расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и организационной техники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) будут составлять 3 000 руб.;

З₁₀ – расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров составят 1 500 руб.;

З₁₁ – прочие управленческие расходы, которые не были указаны ранее, будут составлять 5 000 руб.

$$З_y = 96\,000 + 32\,640 + 0 + 0 + 0 + 1\,500 + 900 + 0 + 3\,000 + + 1\,500 + 5\,000 = 140\,540 \text{ руб.}$$

Таким образом годовые затраты, связанные с совершенствованием мотивации трудовой деятельности работников ПАО «Вымпел» составляют:

$$140\,540 + 69\,360 = 209\,900 \text{ руб.}$$

Далее, для расчета годового экономического эффекта полученные затраты необходимо вычесть из экономических результатов по данному проекту.

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. Персонал – это...

А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;

Б) трудоспособная часть населения страны;

В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;

Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

2. Методами управления персоналом выступают...

А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;

Б) административно-командные, демократические;

В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;

Г) все выше перечисленное.

3. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

А) мотивированием;

Б) поощрением;

В) манипулированием;

Г) стимулированием.

4. Источники покрытия потребности в персонале:

А) незаконная коммерческая деятельность;

Б) «свои» люди и зарубежные партнеры;

В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;

Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

5. Рациональный режим труда:

А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;

Б) жесткий распорядок дня;

В) гибкий график работы;

Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

6. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;

Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;

В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;

Г) деловые и ролевые игры.

7. Расходы на персонал:

А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;

- Б) один из показателей по труду;
- В) заработная плата;
- Г) государственные дотации.

8. Методы построения системы управления персоналом:

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т.д.;
- Б) поисков и решений;
- В) «разделяй и властвуй»;
- Г) ничего из выше перечисленного.

9. Профессиограмма...

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это «портрет» идеального сотрудника;
- В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

10. Набор персонала - это...

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

11. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта.

12. Планирование человеческих ресурсов - это...

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

13. Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

14. Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:

- А) формирование бюджета обучения;
- Б) содержание программ и выбор методов обучения;
- В) потребность в развитии персонала;
- Г) профессиональное обучение;
- Д) определение целей обучения.

15. Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ... (лишнее убрать)

- А) обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- Б) создания благоприятного психологического климата;
- В) снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.
- Г) улучшения материального благосостояния персонала.

16. Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:

- А) экономические;
- Б) организационно-распорядительные;
- В) социально-психологические;
- Г) идеологические.

17. Сущность коучинга заключается в том, что это

А) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;

Б) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;

В) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;

Г) совокупность форм обучения.

18. Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...

А) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;

Б) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;

В) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;

Г) элемент сетевого маркетинга.

19. Перечислите цели управления персоналом:

- А) производственно-технические;
- Б) коммерческие;
- В) экономические;
- Г) социально-психологические.

20. Определите цель кадровой политики организации (фирмы).

А) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;

Б) определение численности персонала;

В) формирование системы должностного роста;

Г) выработка требуемого поведения персонала.

21. Различают следующие формы обучения:

- А) на рабочих местах;
- Б) кадровая форма обучения;

- В) в учебном центре предприятия;
- Г) в специализированных учебных центрах вне предприятия.

22. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:

- А) перевод на другую работу;
- Б) повышение в должности;
- В) изменение статуса;
- Г) понижение в должности;
- Д) увольнение с работы.

23. Не является менеджером.

- А) специалисты;
- Б) руководители;
- В) рабочие;
- Г) технические исполнители.

24. Не входит в профессиональный состав кадровой службы:

- А) менеджер по персоналу;
- Б) специалисты-психологи;
- В) инженеры;
- Г) специалисты по тестам;
- Д) специалисты по внешним связям.

25. Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб:

- А) линейные;
- Б) координационные;
- В) функциональные;
- Г) кадровые (сервисные).

26. Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом:

- А) кадровая;
- Б) информационная;
- В) производственная;
- Г) финансовая;
- Д) правовая.

27. Определите сущность понятия «Руководители» – это

А) менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.

Б) работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.

В) сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.

Г) должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

28. Оборот кадров – это

А) отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;

Б) текучесть кадров;

В) численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период

Г) совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.

29. Мера квалификации работника определяется:

А) опытом;

Б) знаниями;

В) профессиональной компетентностью;

Г) стажем работы.

30. Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при

А) сокращение штата персонала;

Б) прогулы без уважительной причины;

В) ликвидация предприятия;

Г) создание предприятия;

Д) несоответствие работника занимаемой должности.

31. Наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):

А) трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;

Б) возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;

В) срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;

Г) трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

31. Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:

А) общие положения;

Б) порядок приема и увольнения работников;

В) права и обязанности работодателя и работников;

Г) время перекуров;

Д) время отпусков.

32. Определите сущность профессиональной адаптации:

А) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,

Б) необходимых навыков, приемов;

В) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;

Г) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;

Д) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;

Е) в адаптации к границам разумной инициативы.

33. «Аутплейсмент» – это

А) совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях;

Б) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;

В) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося;

проявление инициативы повлекшей нарушение технологии производства.

34. Аттестация – это

А) метод определения квалификации и уровня знаний работника;

Б) анализ показателей деятельности работника;

В) диагностика компетентности.

35. Назовите основные методы обучения на рабочем месте:

А) инструктаж;

Б) ротация;

В) лекции;

Г) ученичество и наставничество.

36. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

А) часть населения, обладающую физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

Б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

В) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

37. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько)?

А) все виды увольнений из организации;

Б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

В) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

Г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

38. Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:

А) характеристика труда или работника;

Б) характеристика, исходящая из идеальных критериев;

- В) профессиограмма;
- Г) сравнение с реальными критериями.

39. Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов:

- А) поддержка способных к обучению работников;
- Б) распространение знаний и передового опыта;
- В) тимбилдинг;
- Г) обучение молодых квалифицированных сотрудников.

40. Мотивы труда формируются при следующих условиях

человек сам создает эти условия;

для получения этих благ необходимы личные усилия работника;

трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

41. Норма выработки основана:

А) на установлении норм расходов времени;

Б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;

В) на установлении норм расходов работы;

Г) на времени обслуживания рабочего места;

Д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

42. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

А) интервьюирования;

Б) анкетирования;

В) социологического опроса;

Г) тестирования;

Д) наблюдения.

43. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

А) различные методы стимулирования;

Б) методы информирования;

В) методы убеждения;

Г) методы административного принуждения;

Д) экономические методы.

44. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

А) уровень квалификации работников аппарата управления;

Б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;

В) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;

Г) уровень организационной культуры;

Д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

45. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

А) уровень текучести кадров;

Б) рентабельность производства;

В) фонд оплаты труда;

Г) уровень трудовой дисциплины;

Д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

46. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

А) уровень трудовой дисциплины;

Б) надежность работы персонала;

В) текучесть кадров;

Г) социально-психологический климат в коллективе;

Д) коэффициент трудового вклада.

47. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

А) надежности работы персонала;

Б) уровня трудовой дисциплины;

В) текучести кадров;

Г) социально-психологического климата в коллективе;

Д) коэффициента трудового вклада.

48. Цена рабочей силы - это:

А) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;

Б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;

В) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.

Г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;

Д) совокупность его возможностей к творческому труду.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Абсентеизм – уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы и пр.).

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость проекта (NPV) равна нулю, т.е. это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков.

Выработка продукции – показатель, характеризующий уровень эффективности использования трудовых ресурсов.

Индекс прибыльности инвестиций (PI) – отношение отдачи капитала к размеру вложенного капитала. PI показывает относительную прибыльность проекта или дисконтируемую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

Коэффициент эффективности инвестиций – соизмерения среднегодовой чистой прибыли и стоимости инвестиций.

Производительность труда – показатель эффективности затратности труда

Рентабельность персонала – определяется прибылью и среднесписочной численностью персонала.

Социальная эффективность – обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Срок окупаемости инвестиций – показывает минимальное число лет, в течение которых сумма недисконтированных доходов позволит компенсировать величину исходных инвестиций по проекту.

Текучесть кадров – уволенные по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников.

Трудоемкость продукции – затраты рабочего времени или численности персонала (рабочих или работников) на производство единицы продукции, определенного вида продукции или на весь выпуск изготовленной продукции

Управленческий труд – это разновидность умственного труда.

Чистый дисконтированный доход – стоимость, получаемая путем дисконтирования отдельно за каждый год разности всех оттоков и притоков денежных средств, накапливающихся за период функционирования проекта.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Эффективность управленческого труда – категория социально-экономическая, она раскрывает взаимосвязь результатов управленческой деятельности, выраженных технико-экономическим и социальным результатом, с расходами на их достижение

Эффективность управления – весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен

производиться с наименьшими затратами и (или) с наибольшей результативностью

Экономичность в работе организации – это количество ресурсов, используемых для выпуска единицы продукции

Экономичность (efficiency) – более ограниченное понятие, которое относится к внутреннему функционированию организации.

Эффект – конечный результат некоего действия

Эффективность – получение максимального результата при минимальных затратах

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балынская, Н.Р., Витик, С.В., Риттер, И.В., Коптякова, С.В. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда. – СПб.: Инфо-да, 2014. – 143 с.
2. Балынская, Н.Р., Зиновьева, Е.Г. Анализ процесса развития кадрового потенциала муниципального предприятия трест «Водоканал» // Вопросы управления. – 2018. – № 1 (50). – С. 91–99.
3. Балынская, Н.Р., Зиновьева, Е.Г., Лимарева, Ю.А. Экологическая ситуация как фактор привлекательности региона и показатель качества жизни населения // Вопросы управления. – 2017. – № 5 (48). – С. 110–119.
4. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Анализ использования информационно-коммуникационных технологий в органах муниципального управления // Муниципалитет: экономика и управление. – 2019. – № 1.
5. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Управление развитием сферы детского отдыха в системе дополнительного образования в региональном разрезе // Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – № 4 (25). – С. 50–57.
6. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Майорова, Т.В. Аттестация персонала как инструмент повышения эффективности использования трудового потенциала на предприятиях обрабатывающей отрасли // Вопросы управления. – 2019. – №1.
7. Балынская, Н.Р., Коптякова, С.В., Мусийчук, С.В. Механизмы повышения мотивации в качестве инструмента совершенствования деятельности органов местной власти // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 30–41.
8. Васильева, А.Г., Гафурова, В.М., Коптякова, С.В. Оптимизация структуры финансового капитала компании: методический подход // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6. – № 3-2. – С. 111–116.
9. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Оценка эффективности управления финансовой устойчивостью муниципального образования: методолого-инструментарный аспект // Экономика и менеджмент систем управления. – 2017. – №1 (23). – С. 10–16.
10. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Разработка и теоретическое обоснование комплексного методологического и инструментального подхода к оценке эффективности управления финансовой устойчивостью муниципальных образований // Информационные технологии моделирования и управления. – 2017. – Т. 105. – №5 – С. 320–327.
11. Васильева, А.Г., Зиновьева, Е.Г. Совершенствование управления налоговыми доходами бюджетов «вторых» городов субъектов Российской Федерации (на примере г. Магнитогорск) // Экономика и управление: теория, методология, практика: сб. материалов XII междунар. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во ООО «Аэтерна», 2017. – С. 79–82.

12. Зиновьева, Е.Г., Кузнецова, М.В., Лимарева Ю.А. Анализ системы межорганизационного обмена опытом муниципальных служащих на примере деятельности администрации Магнитогорска // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №2. – С.69–77.
13. Зиновьева, Е.Г. Коэффициентный анализ бюджетного потенциала муниципального образования // Современные тренды развития стран и регионов – 2017: материалы Межд. науч.-практ. конф. Тюмень: Изд-во: Тюменский индустриальный университет, 2018. – С. 176–179.
14. Зиновьева, Е.Г. Проблемы и перспективы развития моногородов // Экономические, социальные и правовые исследования : сб. научных трудов. – Магнитогорск, 2010. – С. 32–35.
15. Зиновьева, Е.Г. Оценка финансовой устойчивости местных бюджетов (на примере г. Магнитогорска). – Raleigh, North Carolina, USA: Open Science Publishing, 2018. – 121 p.
16. Зиновьева, Е.Г. Понятие финансовой устойчивости как характеристика местного бюджета // Новый университет. Серия Экономика и право. – 2015. – №11(57). – С. 21–24.
17. Зиновьева, Е.Г., Акулова, И.С., Усманова, Е.Г. Модель циклического развития предприятия как инструмент познавательного процесса // Современная наука: теоретические, практические и инновационные аспекты. – Ростов-на-Дону, 2017. – С. 57–88.
18. Зиновьева, Е.Г., Сысоева, С.В. Теоретический анализ структуры предприятия // Научная жизнь. – 2009. – № 2. – С. 53.
19. Коптякова, С.В. Исследование социально-экономических процессов на рынке труда [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.
20. Коптякова, С.В. Прекаризация как проявление кризисных явлений в социально-трудовой сфере // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: тезисы докладов 76-й межд. научно-технической конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2018. – С. 179.
21. Коптякова С.В. Новые подходы к формированию системы управления персоналом в современных экономических условиях: монография / С.В. Коптякова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2016. – 119 с.
22. Коптякова, С.В. Финансовая глобализация как условие и фактор развития банковской системы // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3 (31). – С. 223–225.
23. Коптякова, С.В. Управление социально-трудовыми отношениями работников градообразующего предприятия: особенности и проблемы // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докладов XII Межд. конф. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2018. – С. 38–49.

24. Коптякова, С.В., Абилова, М.Г. Экономика труда: учеб. пособие. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 238 с.
25. Коптякова, С.В., Пономарева, О.С. Управление экономикой предприятия: система менеджмента качества: монография. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2009. – 104 с.
26. Коптякова, С.В., Риттер, И.В., Витик, С.В. Актуальные проблемы аттестации персонала по международным стандартам в современных условиях // Модернизация национальной экономики: проблемы и решения / под ред. Н.А. Адамова. – М.: Изд-во ООО Экспертно-консалтинговый центр «Профессор», 2014. – С. 468–491.
27. Костина, Н.Н., Коптякова, С.В., Зиновьева, Е.Г. Теория нечётких множеств как метод управления интеграционными рисками на предприятиях чёрной металлургии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – №3.
28. Лимарев, П.В., Зиновьева, Е.Г., Васильева, А.Г. Информационный продукт с нулевой стоимостью: определение и классификация // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 11–13.
29. Лимарев, П.В., Зиновьева, Е.Г. Исследование потребности предприятия – участника информационного рынка в информационном продукте активного спроса // Управленческий учет. – 2016. – № 2. – С. 52–58.
30. Майорова, Т.В., Коптякова, С.В. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ», 2017.
31. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>.
32. Финансовое управление развитием экономических систем: монография / А. Г. Васильева, И. Б. Дзюбенко, В. В. Завадская, Е. Г. Зиновьева, Ч. Р. Кулуева, А.Н. [и др.]. – Книга 13. – Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2016. – 358 с.
33. Экономика управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 427 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=537868>.
34. Abilova, M.G., Ivlev, A.V., Koptyakova, S.V. Analysis of efficiency indicators of reproductive activity among the population of the Russian Federation // Journal of Physical Education and Sport. – 2017. – Т. 17. – № 4. – С. 2379–2391.
35. Vasileva A.G., Koptyakova S. V, Pavluhina M. V, Akulova I., Khakova G., Salyaeva T.V. Improvement of inter-budget relations as a direction to increase the financial stability of single-industry towns of the russian federation // Espacios. – 2017. – Т. 38. – № 51. – С. 33.
36. Vitik S.V., Koptyakova S.V., Balynskaya N.R. Methodology for assessing the efficiency of labor-related incentives at an enterprise // International Business Management. – 2016. – Vol.10. – pp. 408–415.

37. Ivashina N.S., Kuznetsova M.V., Zinovieva E.G., Litovskaya Y.V. Developing the system of evaluating risks of metallurgy enterprises taking into account the synergistic approach // 3rd BEM International Conference on Education, Sociology and Humanities (BEM-ESH 2018). August 14-16, 2018. Reykjavik, Iceland. Vol. 12 of Advances in Business and Finance. P. 225 – 232.
38. Kuznetsova, N.V., Rahimova, L.M., Gafurova, V.M., Simakov, D.B., Zinovyeva, E.G., Ivanova, L.A. External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the regional market of medical services // European Research Studies Journal. – 2017. – T. 20. – № 4A. – C. 308–322.
39. Limarev, P.V., Limarev Y.A., Zinovyeva E.G., Usmanova E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – T. 6. – № 5 S2. – C. 489–494.
40. Limarev, P.V., Limareva, Yu.A., Zinovieva, E.G. Comprehensive approach to research of the consumer market in montygorods of the Russian Federation // Advances in economics, business and management research: proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018), 2019. – Vol. 47. – P. 1056–1059.
41. Zinovyeva E.G., Koptyakova S.V. Integrated assessment of sanitary and epidemiological safety management efficiency of the population in Industry – based cities in the Russian Federation // Advances in economics, business and management research: proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2018), 2019. – Vol. 47. – P. 512–516.
42. Zinovieva, E.G., Koptyakova, S.V. Prospects for the banking sector development within the conditions of international financial globalization in the Russian Federation // Globalization and its socio-economic consequences, 2018. – PP. 1951–1958.
43. Zinovieva, E.G., Kuznetsova, M.V., Dorfman, T.V., Limareva, J.A. Study of external and internal factors affecting enterprise's stability // Advances in Systems Science and Applications. – 2016. – T. 16. – № 1.
44. Zinovieva, E.G., Kuznetsova, M.V., Ivashina, N.S., Votchel, L.M., Vikulina, V.V. Development of an integrated approach to the assessment of the mortgage lending system functioning efficiency in the Russian Federation // Challenging the Status Quo in Management and Economics, 2018. – PP. 283–293.

Учебное текстовое электронное издание

**Коптякова Светлана Владимировна
Зиновьева Екатерина Георгиевна**

**ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

0,63 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2019 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра государственного муниципального управления
и управления персоналом
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru