

# Экономика управления персоналом

## **ТЕМА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Часть 1**

# Вопросы темы

## Часть 1.

- **1. Сущность оценки эффективности управления персоналом организации.**
- **2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.**
- **3. Определение экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.**

## Часть 2.

- 4. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
- 5. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации.
- 6. Оценка эффективности труда персонала организации.

# 1. Сущность оценки эффективности управления персоналом организации

- При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления целей и результатов производства.

# Экономический эффект

**в сфере управления:**  
за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления;  
излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций и т.п.

**в сфере производства:** за счет уменьшения простоев в производстве, непроизводительных расходов, снижения сверхурочных часов работы, снижения себестоимости продукции (услуг), повышения производительности труда, качества продукции (услуг) и т.п.

**в сфере эксплуатации продукции (услуг):**  
за счет уменьшения текущих издержек по использованию продукции (например, удельных расходов на ремонт, расходование горючего) и т.п.

# Оценка эффективности управления персоналом

**– это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.**

# Концепции оценки эффективности управления персоналом

- **Первая концепция** - эффективность управления персоналом оценивается, исходя из органического единства управления и производства продукции/предоставления услуг, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность деятельности организации не определяется.
- **Вторая концепция** - акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства продукции/предоставления услуг.

- Наиболее часто используемым методом оценки эффективности УП является анализ трудовых показателей, выступающий одним из этапов исследования системы управления персоналом.
- На этом этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия, т.е. осуществляется анализ кадрового состава.

Обобщающими показателями степени эффективности системы управления персоналом является **производительность труда работников и уровень издержек на персонал** (общие издержки организации на рабочую силу; доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции)





# Эффективность управления персоналом

- – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках, при этом проявляются экономический и социальный аспекты эффективности

# Компоненты экономической эффективности УП

- 1. Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала.
- 2. Стабильность и гибкость персонала.

**Стабильность** показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе).

**Гибкость** предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на компромисс, содействие изменениям).

- Под **социальной эффективностью** управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации.

## Показатели социальной эффективности УП

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры.

## *Управление эффективностью деятельности персонала*

– вид управленческой деятельности **по разработке и реализации проекта кадровых мероприятий**, направленных на повышение отдачи от персонала, развития кадрового потенциала организации, улучшение качества трудовой жизни работников.

- Управление эффективностью деятельности персонала должно носить постоянный характер.
- Оно может осуществляться в рамках стратегического управления, реализации кадровой политики организации, кадрового консалтинга и аудита.

## 2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

- Проекты совершенствования системы и технологии управления персоналом являются частью проектов совершенствования управления организацией



# Направления мероприятий по *совершенствованию системы и технологий УП*

**достижение целей  
администрации организации**

**достижение целей  
работников**

## Оценка эффективности УП тесно связана с образованием эффектов от кадровых мероприятий

- Достижение целей администрации организации по управлению персоналом дает **организационный эффект** от мероприятий, достижение целей персонала по обеспечению достойного труда приводит к **социальному эффекту**.
- Организационный и социальный эффекты в случае количественной оценки результата приводят к образованию **экономического эффекта**.



Образование эффектов от реализации мероприятий по совершенствованию элементов и технологий системы управления персоналом

## Экономический эффект от реализации мероприятий

- является абсолютной величиной, определяется как разность между полученным экономическим результатом и связанными с ним затратами:

$$\mathcal{E}_{\Delta} = P - Z$$

- где  $\mathcal{E}_{\Delta}$  – экономический эффект от реализации проекта, р.;
- $P$  – экономический результат от реализации проекта, р.;
- $Z$  – затраты, связанные с внедрением проекта, р.

# Экономическая эффективность

- это соотношение достигнутого результата и использованных ресурсов:

$$\mathcal{E}_e = \frac{P}{З}$$

- где  $\mathcal{E}_e$  – экономическая эффективность от реализации проекта.
- Данный коэффициент может быть выражен в процентах, если полученное значение умножить на 100.

- Когда от проекта ожидается несколько результатов, то экономические результаты рассчитываются по формуле:

$$P = \sum P_i,$$

- где  $P_i$  - ожидаемый результат от реализации проекта, р.;
- $i$  – количество ожидаемых результатов.

- При положительных значениях  $\mathcal{E}_\Delta$  и  $\mathcal{E}_e$ , когда  $\mathcal{E}_\Delta > 0$ , а  $\mathcal{E}_e \geq 1$ , можно рассматривать вопрос о **целесообразности внедрения мероприятий**. Чем выше значение данных показателей, тем эффективнее проект.
- Соответственно, когда  $\mathcal{E}_\Delta < 0$ , а  $0 \leq \mathcal{E}_e < 1$ , мы имеем дело с **отрицательной экономической эффективностью**, т.е. данный проект не оправдывает понесенных затрат на его внедрение (если его внедрение не преследовало каких-либо других целей, связанных, например, с социальными или организационными эффектами, экономической целесообразностью которых имеет смысл пренебречь).

Применяемые методики **оценки эффективности проекта** можно разбить на две группы по тому, учитывают ли они фактор времени с помощью дисконтирования или нет.

Дисконтирование служит для **приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени**, обычно к начальному периоду.



Для оценки эффективности проектов по совершенствованию СУП могут использоваться также показатели расчета эффективности инвестирования капитала, например:

- **чистой приведенной стоимости,**
- **индекса прибыльности,**
- **срока окупаемости инвестиций,**
- **внутренней нормы рентабельности,**

но все указанные показатели рассчитываются на основе определения результатов (положительных денежных потоков) и затрат (отрицательных денежных потоков)

### 3. Определение экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом

***Результат*** – это следствие или конечный итог каких-либо конкретных действий или осуществляемых мероприятий, он является абсолютной величиной и определяется как разница между тем, что было, и тем, что стало.

## **Экономический результат (Р)** может быть получен за счет:

- снижения ущерба, т.е. достижения **экономии** в связи с изменениями значений трудовых показателей
- **прироста прибыли**

# Расчет экономических результатов при внедрении кадровых мероприятий

Ожидаемый результат	Формула расчета экономических результатов	Условные обозначения
Снижение текучести рабочей силы		<p><math>R_{тек}</math> – экономический результат от снижения текучести рабочей силы, р.;</p> <p><math>R_{Т1}</math> – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели, р.;</p> <p><math>R_{Т2}</math> – ущерб от недополучения продукции от новичков, р.;</p> <p><math>R_{Т3}</math> – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение), р.;</p> <p><math>R_{Т4}</math> – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию, р.;</p> <p><math>R_{Тn}</math> – другие расходы, связанные с текучестью, р.;</p> <p><math>K_{Т2}</math> – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятия, улучшения отношения к труду;</p> <p><math>K_{Т1}</math> – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;</p> <p><math>n</math> – количество видов ущерба.</p>

# Расчет экономических результатов при внедрении кадровых мероприятий

Ожидаемый результат	Формула расчета экономических результатов
Увеличение производительности труда	$P_{ПТ} = Ч * (П_{Т2} - П_{Т1})$
Прирост нормы выработки	$P_{ВЫР} = Ч_{УО} * \Phi * S$
Сокращение заболеваемости и травматизма	
Экономия заработной платы от сокращения либо условного высвобождения работников	$P_{ЗП} = Ч_{СОКР} * З_{СР} * (1 + \frac{П_{С}}{100})$
Сокращение потерь рабочего времени и непроводительных затрат работников	$P_{РВ} = В * Ч * \Phi * S$

# Расчет экономических результатов при внедрении кадровых мероприятий

<b>Ожидаемый результат</b>	<b>Формула расчета экономических результатов</b>
<b>Снижение трудоемкости обработки информации</b>	$P_{TP} = \sum (T_2 - T_1) * Ц$
<b>Прирост чистой прибыли</b>	$P_{ЧП} = ЧП * K_P$

- Кроме того, ожидаемым экономическим результатом мероприятий в сфере управления персоналом, который **можно определить количественно** (Кибанов «Экономика управления персоналом», стр. 393-395), могут выступить:

- снижение затрат на осуществление функций;
- повышение качества осуществления функций;
- снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления;
- повышение производительности управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки, повышения квалификации;
- сокращение численности управленческих работников;
- улучшение использования управленческого персонала;
- снижение текучести управленческих работников;
- улучшение использования компьютеров;



- улучшение использования оргтехники;
- снижение трудоемкости обработки информации
- удешевление оформления документации;
- уменьшение ошибок в документации;
- повышение корпоративной культуры;
- снижение затрат на оргпроектирование;
- снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации;
- снижение трудоемкости разработки методических документов;
- сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

- В случае отсутствия прямой зависимости *экономических* результатов от реализации кадровых мероприятий либо невозможности достоверного количественного измерения экономических результатов, расчет экономической эффективности может быть дополнен или заменен ***показателями социальной и организационной эффективности*** труда путем сопоставления существующих значений этих показателей до внедрения кадровых мероприятий и ожидаемых после их внедрения.

## К таким показателям относятся:

- средняя заработная плата одного работника
- темпы роста заработной платы
- уровень трудовой дисциплины
- потери рабочего времени
- равномерность загрузки персонала
- удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации и др.

# Расчет показателей социального и организационного эффекта

Показатель	Формула расчета	Условные обозначения
1	2	3
Средняя заработная плата одного работника		
Удельный вес ФОТ в выручке организации		<p><math>\Delta\Phi</math> – удельный вес фонда оплаты труда в выручке, доли или %; <math>\Phi_{от}</math> – общий фонд оплаты труда организации, р.;</p> <p><math>V</math> – общий объем выручки (объем продаж, объем реализованной продукции), принятый в системе бухгалтерского учета организации, р.</p>

## **Затраты, связанные с реализацией кадровых мероприятий (З), делятся на:**

- **единовременные** (затраты на научно-исследовательские работы, капитальные вложения в управление, в машины и оборудование, затраты на строительство, реконструкцию зданий, сооружений, помещений, на приобретение оргтехники, и др.)
- **текущие** (основная и дополнительная заработная плата новых сотрудников, доплаты и премии работникам, вовлеченным в реализацию мероприятий, канцелярские и типографские расходы, расходы на содержание и обслуживание оборудования, командировки, затраты на обучение, подготовку, переподготовку кадров и др.).

# По этапам (фазам) воспроизводства рабочей силы

## ВЫДЕЛЯЮТ:

- - **расходы на формирование персонала** (на привлечение, оценку, отбор кандидатов, на проведение первичного обучения, в т.ч. для получения допусков, сертификатов, и адаптационных мероприятий, на прекращение трудовых отношений: компенсации увольняемым сотрудникам, выплата вознаграждений при выходе на пенсию и др.);
- - **расходы на использование персонала** (оплата труда, поощрительные и премиальные выплаты, доплаты, компенсации, социальные льготы);
- - **расходы на развитие персонала** (организация обучения на предприятии, оплата преподавателей, оплата времени сотрудников, потраченного на обучение, в т.ч. тренинги, командировки, стажировки).

## По целевому назначению затраты делятся на:

- приобретение рабочей силы;
- оплата труда и материальное вознаграждение;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;
- подготовка кадрового резерва;
- повышение мотивации персонала;
- социальные программы (социальные обязательства и гарантии организации);
- улучшение условий труда и др.

- После определения суммы **затрат** на реализацию кадровых мероприятий, их необходимо сопоставить с ожидаемым **результатом** (или суммарными результатами) и рассчитать **экономический эффект** и **экономическую эффективность**