

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией

доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова

Рекомендовано Советом УМО по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Управление персоналом»
и «Менеджмент организации»



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •
Москва
2017

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.290.2я73
К38

Электронные версии книг
на сайте www.prospekt.org

Лекторы:
Кибанов А. Я.

Рецензенты:
кафедра управления человеческими ресурсами РЭА им. Г. В. Плеханова, зав. кафедрой засл. д-р наук РФ, д-р экон. наук, проф. Ю. Г. Одетов;
Московская академия государственного и муниципального управления, проректор засл. экономист РФ, д-р экон. наук, проф. А. Ф. Зубкова.
Под редакцией д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова.

Кибанов А. Я.

К38

Управление персоналом : теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2017. — 48 с.

ISBN 978-5-392-23290-1

Приводятся система показателей экономической эффективности управления персоналом организации и методы их расчета. Рассматриваются методика расчета экономических результатов, полученных от совершенствования системы и технологии управления персоналом организации в сфере: управления производством продукции (оказания услуг), производства и эксплуатации продукции (оказания услуг); методика расчета затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом. Приводятся методика оценки социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом организации. Рассматривается подробный пример расчета экономической и социальной эффективности совершенствования системы стратегического управления персоналом конкретной организации.

УДК 005.95(075.8)
ББК 65.290.2я73

Учебное издание

Кибанов Ардаalion Яковлевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.
ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебно-практическое пособие

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»

www.o-maket.ru; тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2009 г.

Подписано в печать 10.02.2017. Формат 60×90^{1/16}.

Печать цифровая. Печ. д. 3,0. Тираж 50 экз. Заказ № 01905

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

Отпечатано в типографии ООО «Паблинг»

127282, Москва, ул. Полянная, д. 31В, стр. 1 Тел.: (495) 230-20-52

ISBN 978-5-392-23290-1

© А. Я. Кибанов, 2011
© ООО «Проспект», 2011

1. ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Экономическая эффективность управления организацией — многофакторное комплексное понятие. При оценке эффективности управления следует исходить из поставленных перед системой управления целей и результатов производства. Судить об эффективности управления нужно не только по эффективности системы управления, но и по эффективности производственной системы организации-производителя и организации, эксплуатирующей (использующей) изделие или услугу.

Поэтому экономический эффект от совершенствования управления организацией образуется в сфере управления, в сфере производства и в сфере эксплуатации продукции (услуги).

Сказанное выше в полной мере относится к совершенствованию управления персоналом организации.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т. п.

Экономический эффект в сфере производства образуется за счет уменьшения простоев в производстве, непроизводительных расходов, снижения сверхурочных часов работы, устранения сверхнормативных запасов материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (услуг), повышения производительности труда, качества продукции (услуг) и т. п.

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

При оценке экономической эффективности совершенствования службы управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели.

1. **Чистый дисконтированный доход (ЧДД)**, или интегральный экономический эффект ($E_{\text{ит}}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических ре-

зудытатов над интегральными затратами. Его величина вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} - P - K = \sum_{t=t_0}^t (P_t - K_t) \times \alpha_t$$

где P — экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

руб.;

K — затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

t_0 — начальный шаг (начальный год расчетного периода);

t_k — конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t — экономические результаты, достигаемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.;

K_t — затраты, осуществляемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.;

α_t — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования мероприятий по совершенствованию управления персоналом, включая проведение научных исследований.

Конечный год расчетного периода определяется моментом завершения всего жизненного цикла мероприятий по совершенствованию службы управления персоналом, включающего разработку, внедрение, а также использование результатов осуществления мероприятий на практике. Конечный год расчетного периода может определяться плановыми или нормативными сроками.

Интегральный экономический эффект от совершенствования службы управления персоналом складывается из трех составляющих, поэтому формулу расчета $\mathcal{E}_{\text{инт}}$ можно написать в виде:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \mathcal{E}_{y_1} + \mathcal{E}_{y_2} + \mathcal{E}_{y_3} - \sum_{t=t_0}^t K_{y,t} \times \alpha_t$$

где \mathcal{E}_{y_1} — экономический эффект в сфере управления;

\mathcal{E}_{y_2} — экономический эффект в сфере производства;

\mathcal{E}_{y_3} — экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;

$\sum K_{y,t}$ — предпроектные затраты в t -м году расчетного периода.

$$\mathcal{E}_{y_1} = \sum_{t=t_0}^t P_{y_1,t} \times \alpha_t - \sum_{t=t_0}^t K_{y_1,t} \times \alpha_t$$

где $P_{y_1,t}$ — экономические результаты — экономия текущих расходов на управление в t -м году расчетного периода в результате осуществления мероприятий;

$K_{y_1,t}$ — затраты — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий в t -м году расчетного периода.

$$\mathcal{E}_{y_2} = \sum_{t=t_0}^t P_{y_2,t} \times \alpha_t - \sum_{t=t_0}^t K_{y_2,t} \times \alpha_t$$

где $P_{y_2,t}$ — экономические результаты — экономия текущих расходов на производство в t -м году расчетного периода в результате осуществления мероприятий;

$K_{y_2,t}$ — затраты — капитальные вложения в производство, связанные с внедрением мероприятий в t -м году расчетного периода.

1. Показатели экономической эффективности

$$\mathcal{E}_{y_1} = \sum_{t=t_0}^t P_{y_1,t} \times \alpha_t - \sum_{t=t_0}^t K_{y_1,t} \times \alpha_t$$

где $P_{y_1,t}$ — экономические результаты — экономия текущих издержек при использовании продукции, производимой после осуществления мероприятий (без учета амортизационных отчислений на реновацию) в t -м году расчетного периода;

$K_{y_1,t}$ — затраты — капитальные вложения при использовании этой продукции в t -м году расчетного периода.

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_0}^t (P_t - K_t) \times \alpha_t - K_{\text{вн}}$$

где K_t — затраты на t -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$K_{\text{вн}}$ — сумма дисконтированных капиталовложений, руб.:

$$K_{\text{вн}} = \sum_{t=t_0}^t K'_{\text{вн},t} \times \alpha_t,$$

где $K'_{\text{вн}}$ — капиталовложения на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.

Если ЧДД положителен, проект является экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

2. Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИД} = (1/K_{\text{вн}}) \times \sum_{t=t_0}^t (P_t - K_t) \times \alpha_t.$$

3. Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта ($E_{\text{вн}}$), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям. $E_{\text{вн}}$ является решением уравнения:

$$\sum_{t=t_0}^t \frac{P_t - K'_t}{1 + E_{\text{вн}}} t = \sum_{t=t_0}^t \frac{K_{\text{вн}}}{1 + E_{\text{вн}}} t$$

ВНД определяется расчетным способом и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

4. Срок окупаемости ($T_{\text{ок}}$) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$T_{\text{ок}} = \min t, \text{ при котором } \sum_{t=t_0}^t (P_t - K_t) \times \alpha_t = K_{\text{вн}}.$$

5. Рентабельность инвестиций (P_n), учитывающая интересы участников или специфика проекта, определяется как:

$$P_n = \sum_{t=1}^n (P_t - K_t) \times \alpha_t / K_{ин}$$

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода. Для приведения разновременных экономических затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта E , равная приемлемой для организации норме дохода на капитал¹. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих место на t -м шаге расчета реализации проекта (t -м году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования α , определяемый для постоянной нормы дисконта (E) как:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями коэффициента дисконтирования при различной величине нормы дисконта, приведенными в табл. 1.

2. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Рассмотрим методику стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы управления персоналом. Настоящая методика предусматривает учет 17 производственных (табл. 3) и 26 производственных (табл. 6) факторов повышения экономической эффективности от совершенствования функционирования отдельных подсистем системы управления персоналом организации.

При помощи табл. 3 производственные факторы, а при помощи табл. 6 производственные факторы повышения экономической эффективности призываются к подсистемам системы управления персоналом организации, в результате совершенствования которых данные факторы приводятся в действие. Это обстоятельство позволяет определить, какие расчетные формулы стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию службы управления персоналом, приведенные в табл. 4 (непроявляющиеся факторы) и табл. 7 (производственные факторы), следует применить.

¹ 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.

Таблица 1

Значение коэффициента дисконтирования α_t при различных нормах дисконта

| Год (t) | Норма дисконта E , % | | | | | | | | | |
|-------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 5 | 6 | 8 | 10 | 12 | 15 | 18 | 20 | 24 | 28 |
| 1 | 0,952381 | 0,943396 | 0,925926 | 0,909091 | 0,892857 | 0,862069 | 0,847458 | 0,833333 | 0,806452 | 0,781250 |
| 2 | 0,907029 | 0,889996 | 0,857339 | 0,826446 | 0,797194 | 0,756144 | 0,718184 | 0,694444 | 0,650364 | 0,610352 |
| 3 | 0,863838 | 0,839619 | 0,793832 | 0,751315 | 0,711780 | 0,657516 | 0,608631 | 0,578704 | 0,524487 | 0,476837 |
| 4 | 0,822702 | 0,792094 | 0,735030 | 0,683013 | 0,635518 | 0,571753 | 0,515789 | 0,482253 | 0,422974 | 0,372529 |
| 5 | 0,783526 | 0,747258 | 0,680583 | 0,620921 | 0,567427 | 0,497177 | 0,437109 | 0,401878 | 0,341108 | 0,291038 |
| 6 | 0,746215 | 0,704996 | 0,630170 | 0,564474 | 0,506631 | 0,432328 | 0,373925 | 0,334898 | 0,275087 | 0,227374 |
| 7 | 0,710681 | 0,665057 | 0,583490 | 0,513158 | 0,452349 | 0,375937 | 0,313925 | 0,279082 | 0,221844 | 0,177636 |
| 8 | 0,676839 | 0,627412 | 0,540269 | 0,466507 | 0,403883 | 0,326902 | 0,266038 | 0,232468 | 0,178907 | 0,138778 |
| 9 | 0,644609 | 0,591898 | 0,500249 | 0,424098 | 0,360610 | 0,284262 | 0,225456 | 0,193807 | 0,144280 | 0,108420 |
| 10 | 0,613913 | 0,558394 | 0,463193 | 0,385543 | 0,321973 | 0,247185 | 0,226684 | 0,161506 | 0,116354 | 0,084738 |

| Год (t) | Норма дисконта E , % | | | | | | | | | |
|-------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| | 30 | 34 | 40 | 50 | 80 | 100 | 130 | 160 | 200 | |
| 1 | 0,769231 | 0,746269 | 0,714286 | 0,666667 | 0,555556 | 0,500000 | 0,434783 | 0,384615 | 0,333333 | |
| 2 | 0,591716 | 0,556917 | 0,510204 | 0,444444 | 0,308642 | 0,250000 | 0,189036 | 0,147296 | 0,111111 | |
| 3 | 0,455166 | 0,415610 | 0,364431 | 0,296296 | 0,171468 | 0,125000 | 0,082190 | 0,056896 | 0,037030 | |
| 4 | 0,350128 | 0,310156 | 0,260308 | 0,197531 | 0,095260 | 0,062500 | 0,035735 | 0,021883 | 0,012346 | |
| 5 | 0,269329 | 0,231460 | 0,185934 | 0,131687 | 0,052922 | 0,031250 | 0,015537 | 0,008417 | 0,004115 | |
| 6 | 0,207176 | 0,172731 | 0,138100 | 0,087791 | 0,029401 | 0,015625 | 0,006755 | 0,003237 | 0,001372 | |
| 7 | 0,159366 | 0,128904 | 0,094865 | 0,058528 | 0,016344 | 0,007813 | 0,002937 | 0,001245 | 0,000457 | |
| 8 | 0,122589 | 0,096197 | 0,067760 | 0,039018 | 0,009074 | 0,003906 | 0,001277 | 0,000479 | 0,000152 | |
| 9 | 0,094300 | 0,071789 | 0,048400 | 0,026012 | 0,005041 | 0,001953 | 0,000555 | 0,000184 | 0,000051 | |
| 10 | 0,072538 | 0,053572 | 0,034572 | 0,017342 | 0,002801 | 0,000977 | 0,000241 | 0,000071 | 0,000017 | |

Количество факторов (и соответственно, расчетных формул) может быть больше, и степень их влияния на эффективность той или иной подсистемы системы управления персоналом определяется характером проводимых мероприятий и особенностью функционирования системы управления персоналом и системы управления организацией в целом.

Расчетные формулы стоимостной оценки экономических результатов, приведенные в табл. 4 и 7, могут упрощаться или усложняться за счет изменения числа показателей, их составляющих. Это зависит от конкретных условий разработки и реализации проектных мероприятий, степени доступности исходных данных, экономической траматичности, смысловости и нахождения персонала проекта (студента, слушателя, менеджера службы управления персоналом и т. д.). Неслучайно в упомянутых таблицах в отдельных случаях приводится по два варианта расчетных формул по одному и тому же фактору.

2.1. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции

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 персоналом, информационного обеспечения управления персоналом организации. Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, оргструктуры управления, кадров управления, технических средств управления, информации, методов организации управления, технологии управления, решений. Анализ состояния элементов каждой из упомянутых подсистем осуществляется по показателям, приведенным в табл. 2.

Таблица 2

| № мента подсистемы п/п | Наименование элемента подсистемы управления персоналом | 1 | Функции управления |
|------------------------|---|---|---|
| | Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам | 1 | Количество видов функций. Уровень дублирования функций, уровень регламентации функций. Затраты на осуществление функций управления. Уровень качества осуществления функций управления |

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

Продолжение табл. 2

| № мента подсистемы п/п | Наименование элемента подсистемы управления персоналом | Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам |
|------------------------|--|--|
| 2 | 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 |
| 3 | 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 |
| 4 | Технические средства управления | Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств. Удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров. Уровень механизации и автоматизации управления. Удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов |
| 5 | 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 |
| 6 | Методы организации управления | Уровень обеспеченности системы управления регламентами,روشей и методической документацией. Уровень системы стимулирования и оплаты труда. Уровень социально-психологической обстановки. Уровень организации и нормирования труда, наличие распорядка рабочего дня руководителей. Уровень правового обеспечения. |

Окончание табл. 3

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Технические средства управления | 9 | Улучшение использования оргтехники | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Информация | 10 | Снижение трудоёмкости обработки информации | + | | | | | + | + | + | | | + |
| | 11 | Удешевление оформления документов | + | | | | | + | + | + | | | |
| | 12 | Уменьшение ошибок в документации | + | | | | | + | + | + | | | + |
| | 13 | Повышение корпоративной культуры | + | | | + | + | + | + | + | | + | + |
| Методы организации управления | 14 | Снижение затрат на оргпроектирование | + | | | | | + | + | + | | | |
| | 15 | Снижение трудоёмкости разработки регламентации документации | + | | | | | + | + | + | | | |
| Решения | 17 | Сокращение цикла обоснования, выполнения, принятия и реализации решений | | | | | | + | + | + | + | + | + |
| | 16 | Снижение трудоёмкости разработки методической документации | + | | | | | + | + | + | | | |

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего непроизводительного фактора.

Таблица 4

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов (P_{ji}) мероприятий по совершенствованию службы управления персоналом организации по непроизводительным факторам

| | | |
|-------|--|---|
| № п/п | Непроизводительные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия) и показатели, составляющие формулу |
| 1 | Снижение затрат на осуществление функций | $P_{j1} = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{i=1}^m Z_i - \sum_{i=1}^m Z_i'' \right)$ <p>где n — количество функций управления; Z_i, Z_i'' — значенные i-й статьи расходов до и после мероприятий, руб.; m — количество статей расходов</p> |
| 2 | Повышение качества осуществления функций | $P_{j2} = P_{j1} \times \left(1 - \frac{K_{\text{кфр}}''}{K_{\text{кфр}}'} \right)$ <p>где $K_{\text{кфр}}', K_{\text{кфр}}''$ — коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий</p> |
| 3 | Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления | $P_{j3} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \times \Phi_2 \right] \times Z_{\text{ср}}$ <p>или $P_{j3} = \left(\frac{P_{j1}}{A_1} - \frac{P_{j2}}{A_2} \right) \times A_2$</p> <p>где Φ_1, Φ_2 — годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий, ч; $Z_{\text{ср}}$ — численность управленческих работников до мероприятий, чел.; $Z_{\text{ср}}$ — среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, руб.; P_{j1}, P_{j2} — расходы на управление до и после мероприятий, руб.; A_1, A_2 — годовой объем реализуемой продукции до и после мероприятий, руб.</p> |
| 4 | Повышение производительности труда управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации | $P_{j4} = \text{Ч} \times \text{Ц}_p \times \left[\frac{T_0}{T_n} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right]$ <p>где Ч — численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.; Ц_p — стоимость одного часа работы работника, руб.; T_0 — время ускорения обучения, мес.; T_n — планируемое время обучения, мес.; Φ — годовой фонд времени работы одного работника, ч.; $\Delta\Pi$ — повышение производительности труда, %</p> |
| 5 | Сокращение численности управленческих работников | $P_{j5} = \Delta\text{Ч} \times Z_{\text{ср}} \times K_s$ <p>где $\Delta\text{Ч}$ — сокращение численности управленческих работников, чел.; K_s — коэффициент роста средней заработной платы</p> |
| 6 | Улучшение использования управленческого персонала | $P_{j6} = P_{j1} \times K_{\text{ис}}$ <p>где $K_{\text{ис}}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования управленческого персонала. Определяется экспертным путем</p> |

Продолжение табл. 4

| № п/п | Непроизводительные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия) и показатели, составляющие формулу |
|-------|--|--|
| 7 | Снижение текущих управленческих рабoтников | $P_{y1}^7 = P \times \left(1 - \frac{K_1^T}{K_1^I}\right)$ $P = Z_n \times \text{Ч}_n \times K_c \times K_n$ <p>где K_1^I, K_1^T — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; Z_n — среднедневной заработок одного рабoтника, руб.; Ч_n — количество человеко-дней нерабoты в связи с увольнением или обучением вновь принятого рабoтника; K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; K_n — коэффициент, учитывающий дополнительно заработную плату</p> |
| 8 | Улучшение использования компьютеров | $P_{y1}^8 = C_p - C_n \times T_n$ <p>где C_p — стоимость выполнения функций без компьютеров, руб.; C_n — стоимость одного часа использования компьютера, руб.; T_n — время выполнения функции на компьютере, ч</p> |
| 9 | Улучшение использования оргтехники | $P_{y1}^9 = \sum_{i=1}^n (C_1^0 - C_2^0)$ <p>где n — количество функций, при выполнении которых используется оргтехника; C_1^0, C_2^0 — стоимость выполнения функций соответственно вручную и с помощью оргтехники, ч</p> |
| 10 | Снижение трудоемкости обработки информации | $P_{y1}^{10} = T \times \frac{Z_n}{K_n \times \text{Ч}} - T_n \times C_n$ <p>где T — трудоемкость обработки информации ручным способом, чел.-ч; Z_n — среднемесячная заработная плата управленческого рабoтника, руб.; K_n — количество рабочих дней в месяце, дн.; Ч — количество рабочих часов в день, ч.; T_n — трудоемкость обработки той же информации на компьютере, чел.-ч</p> |
| 11 | Удешевление оформления документации | $P_{y1}^{11} = T_n \times (T_1 - T_2) \times \Pi_p$ <p>где T_n — количество документов, переводимых на компьютерное оформление; T_1, T_2 — среднее время оформления одного документа до и после мероприятий, ч</p> |
| 12 | Уменьшение ошибок в документации | $P_{y1}^{12} = D \times \frac{V_o \times C_o}{100}$ <p>где D — количество документов в год; V_o — уменьшение ошибок в течение года, %; C_o — стоимость исправления ошибок, руб.</p> |

Окончание табл. 4

| № п/п | Непроизводительные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия) и показатели, составляющие формулу |
|-------|---|--|
| 13 | Повышение корпоративной культуры | $P_{y1}^{13} = P_{y1}^3 \times K_n$ <p>где K_n — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т. п.). Определяется экспертным путем</p> |
| 14 | Снижение затрат на орпроектирование | $P_{y1}^{14} = V \times \Pi_n \times P \times (t_1 - t_2)$ <p>где V — количество орпроектв в год; Π_n — заработная плата за один день работы проектировщика, руб.; P — среднее количество проектировщиков, принимающих на один проект; t_1, t_2 — время проектирования за год до и после мероприятий, направленных на рационализацию процессов орпроектирования, дни</p> |
| 15 | Снижение трудоемкости разработки регламентной документации | $P_{y1}^{15} = \sum_{i=1}^n (T_1^p - T_2^p) \times \Pi_p$ <p>где n — число разрабатываемых регламентов; T_1^p, T_2^p — трудоемкость разработки регламентирующей документации до и после мероприятий, чел.-дн.; Π_p — стоимость одного дня работы рабoтника управления, руб.</p> |
| 16 | Снижение трудоемкости разработки методических документов | $P_{y1}^{16} = \sum_{i=1}^n (T_1^p \times \Pi_{p1} - T_2^p \times \Pi_{p2})$ <p>где n — количество разрабатываемых методических документов; T_1^p, T_2^p — трудоемкость разработки одного документа, ч; Π_{p1}, Π_{p2} — стоимость 1 часа работы рабoтника до и после мероприятий, руб.</p> |
| 17 | Сокращение цикла обоснования, принятия и реализации решений | $P_{y1}^{17} = \sum_{i=1}^n (T_1^p - T_2^p) \times \Pi_p$ <p>где n — количество управленческих решений; T_1^p, T_2^p — длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дни</p> |

Примечание: По приведенным формулам определяются экономические результаты, получаемые в сфере управления, от совершенствования функционирования каждой из подсистем системы управления персоналом организации.

2.2. Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции

Расчету экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции должен предшествовать анализ состояния производственной и эксплуатационной продукции по следующим элементам производственной системы: производственные функции, организационная структура производства, кадры производства, средства труда, методы организации производства, технология производства, продукция (услуги). Анализ состояния производства осуществляется по показателям, приведенным в табл. 5.

Таблица 5

Показатели анализа производственной системы организации¹ в разрезе составляющих ее элементов

| № п/п | Наименование элемента производственной системы | Показатели анализа состояния производственной системы в разрезе составляющих ее элементов |
|-------|--|---|
| 1 | Производственные функции | Количество производственных функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду. Затраты на осуществление производственных функций. Длительность и качество осуществления производственных функций |
| 2 | Организационная структура производства | Состав производственных подразделений организации. Территориальное расположение подразделений организации, внутрипроизводственные связи звеньев производственной структуры. Распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям. |
| 3 | Кадры производства | Состав и структура кадров производства, численность по категориям работающих, обеспеченность кадров по составу. Образовательный уровень, уровень текучести. Эффективность использования трудовых ресурсов. Социальная структура трудового коллектива. Уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы. Уровень нормирования труда, формы разделения и кооперации труда. Уровень организации труда |
| 4 | Средства труда | Структура основных производственных фондов. Состав и структура образования по стоимости и видам, показателям использования основных фондов |

¹ Изменяется в виду организации как производящие продукцию, так и эксплуатирующие ее.

Окончание табл. 5

| № п/п | Наименование элемента производственной системы | Показатели анализа состояния производственной системы в разрезе составляющих ее элементов |
|-------|--|--|
| 5 | Предметы труда | Объем и номенклатура материальных ресурсов. Размеры производственных запасов. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Степень прогрессивности применяемых материалов. Материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда. Уровень организации снабжения материальными ресурсами. Эффективность использования материальных ресурсов |
| 6 | Методы организации производства | Уровень предметной, технологической и подетальной специализации. Уровень концентрации и кооперации продукции. Научно-технический уровень производства. Эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства |
| 7 | Технология производства | Структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности. Удельный вес ручного труда, уровень применения типовых технологических процессов. Качество и затраты на осуществление технологических процессов, длительности протекания техпроцессов |
| 8 | Продукция | Объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем НИОКР и услуг. Уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг. Степень сложности продукции. Удельный вес новых видов продукции. Динамика роста объемов производства и НИОКР. Себестоимость и цена выпускаемой продукции, прибыль и рентабельность |

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных элементов производственной системы, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта по формулам, приведенным в табл. 7.

Расчет следует начинать с определения тех производственных 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 (табл. 6).

Окончание табл. 6

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 24 | Рост объема продукции и услуг | | + | | | | | + | + | | | | |
| 25 | Снижение трудоемкости изготовления продукции и оказания услуг | | + | | | | | + | + | | | | |
| 26 | Снижение материалоёмкости продукции | | + | | | | | + | + | | | | |

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сферах производства или эксплуатации продукции за счет соответствующего непроизводственного фактора.

Таблица 7

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов (R_{g2} и R_{g3}) мероприятий по совершенствованию систем управления персоналом организации по производственным факторам

| | | |
|-------|---|---|
| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства продукции (толовая экономика) и показатели, составляющие формулу |
| 1 | Повышение качества продукции и услуг | $R_{g2}^1 = (\Pi_2 - C_2') \times V_2 - (\Pi_1 - C_1') \times V_1,$ <p>где Π_1, Π_2 — оптовая цена продукции до и после мероприятия, руб.; C_1', C_2' — себестоимость единицы продукции (услуг) до и после мероприятия, руб.</p> |
| 2 | Снижение брака | $R_{g2}^2 = \frac{(B_{n1} - B_{n2}) \times V_2 \times C_2}{100}$ <p>или</p> $R_{g2}^2 = \frac{(B_{n1} - B_{n2}) \times (\Pi_1 - \Pi_2) \times V_2}{100}$ <p>где B_{n1}, B_{n2} — количество забракованных изделий по отношению к количеству годных до и после внедрения мероприятий, %; C_2 — себестоимость (без отчисления на амортизацию) единицы продукции после внедрения мероприятия, руб.; Π_1 — цена единицы годных изделий, руб.; Π_2 — цена единицы бракованных изделий (лома), руб.</p> |
| 3 | Сокращение длительности производственного цикла | $R_{g2}^3 = \frac{\Delta A}{A_1} \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2;$ $\Delta A = A_1 \times K_n,$ <p>где ΔA — годовой прирост продукции (услуг) за счет сокращения длительности производственного цикла, руб.;</p> |

Продолжение табл. 7

| | | |
|-------|---|--|
| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (толовая экономика) и показатели, составляющие формулу |
| 4 | Повышение ритmicности работы производственных подразделений | $R_{g2}^4 = \frac{\Delta A}{A_1} \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2;$ $\Delta A = A_1 \times K_r;$ $K_r = (K_1^p - K_2^p) \times K_n,$ <p>где ΔA — годовой прирост продукции (услуг) за счет повышения ритmicности, руб.; K_r — коэффициент прироста продукции (услуг) за счет повышения ритmicности, кол.; K_n — коэффициент прироста выпуска продукции за счет сокращения длительности производственного цикла. Определяется прямым счетом или на основе экспертных оценок</p> |
| 5 | Высвобождение численности рабочих | $R_{g2}^5 = \left(\frac{Ч_n \times Ч_p}{100} \times \frac{T_1 - T_2}{100 - T_2} \right) \times \Phi \times 3$ <p>или</p> $R_{g2}^5 = \frac{\sum(t_1 - t_2) \times A_2}{\Phi \times K_n},$ <p>где $Ч_n$ — расчетная численность рабочих (определяется делением планового объема производства на выработку, достигнутую в базисном периоде), чел.; $Ч_p$ — удельный вес основных рабочих в общей численности рабочих, %; Φ — годовой фонд рабочего времени одного рабочего, ч.; K_n — коэффициент выполнения норм выработки до мероприятия; T_1, T_2 — потери рабочего времени в базисном и расчетном периодах, %; 3 — средняя годовая стоимость одного часа работы, руб.</p> |
| 6 | Улучшение использования рабочих | $R_{g2}^6 = \left[\left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \right] \times K_n,$ <p>где K_n — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта за счет улучшения использования рабочих кадров. Определяется экспертным путем</p> |

Продолжение табл. 7

| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (головная экономика) и показатели, составляющие формулу |
|-------|--|--|
| 7 | Повышение производительности труда в основном производстве | $P_{g2}^7 = B_2 \times \sum_1^n [T_1 \times \Pi_{g1} - T_2 \times \Pi_{g2} + T_{o61} \times \Pi_{o61} - T_{o62} \times \Pi_{o62} +$ $+ \frac{E_n}{\Phi^2} \times \left(\frac{O_1 \times T_{o61}}{K_1} - \frac{O_2 \times T_{o62}}{K_2} \right)]$ <p>или $P_{g2}^7 = \frac{Ч_{нв} \times P_{нв}}{100}$; $P_{нв} = \frac{P_{нв2} - P_{нв1}}{P_{нв1}}$,</p> <p>где B_2 — годовой выпуск изделий (услуг) после мероприятия, шт.; n — количество операций; T_1, T_2 — норма времени на единицу изделий до и после мероприятия, ч.; Π_{g1}, Π_{g2} — стоимость одного часа работы работника до и после мероприятия, руб.; T_{o61}, T_{o62} — время загрузки оборудования одной операцией до и после мероприятия, ч.; Π_{o61}, Π_{o62} — стоимость одного часа работы оборудования до и после мероприятий, руб.; Φ^2 — головной фонд времени работы единицы оборудования, ч.; O_1, O_2 — стоимость оборудования до и после мероприятия, руб.; K_1, K_2 — коэффициент загрузки оборудования до и после мероприятий; $Ч_{нв}$ — численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, чел.; $P_{нв1}, P_{нв2}$ — процент выполнения норм выработки до и после повышения квалификации, %</p> |
| 8 | Повышение уровня квалификации рабочих | $P_{g2}^8 = V_k \times Z_c \times 12 \times K_c \times K_n;$ $V_k = \frac{Ч_n \times \Delta P_n}{100},$ <p>где V_k — высвобождение рабочих в результате осуществления мероприятий, чел.; Z_c — среднемесячный заработок одного рабочего, руб.; $Ч_n$ — численность рабочих, повысивших уровень выполнения норм выработки в результате повышения квалификации; ΔP_n — процент выполнения норм выработки, %</p> |
| 9 | Сокращение потерь рабочего времени | $P_{g2}^9 = (\Delta B \times Ч \times \Phi^3) \times Z$ <p>или $P_{g2}^9 = \frac{P_1 - P_2}{100 - P_1} \times Ч \times Z_c \times K_c \times K_n$</p> <p>где ΔB — сокращение потерь и непроизводительных затрат времени работников в течение рабочего дня, ч.; $Ч$ — численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.; Φ^3 — головной фонд рабочего времени одного работника, ч.; P_1, P_2 — потери рабочего времени до и после мероприятий, %</p> |

Продолжение табл. 7

| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (головная экономика) и показатели, составляющие формулу |
|-------|---|---|
| 10 | Снижение текучести рабочих кадров | $P_{g2}^{10} = P \times \left(1 - \frac{K_2^1}{K_1^1} \right);$ $P = Z_n \times Ч_n \times K_c \times K_n$ <p>где P — среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу); K_1^1, K_2^1 — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; Z_n — среднегодовой заработок одного рабочего, руб.; $Ч_n$ — количество человеко-дней неработы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего</p> |
| 11 | Сокращение времени на сверхурочные работы | $P_{g2}^{11} = Z_1 - Z_2 \text{ или } P_{g2}^{11} = Д \times Z_n,$ <p>где Z_1, Z_2 — головной фонд основной и дополнительной заработной платы с учетом единого социального налога производственных рабочих до и после мероприятий, позволяющих сократить время на сверхурочные работы, руб.; $Д$ — количество человеко-дней сверхурочных работ в год; Z_n — стоимость одного чел.-дн., руб.</p> |
| 12 | Улучшение использования основных производственных фондов | $P_{g2}^{12} = \frac{\Delta A}{A} \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2;$ $\Delta A = A_1 \times K_3;$ $K_3 = \left(\frac{K_2}{K_1} - 1 \right) \times 100,$ <p>где ΔA — годовой прирост продукции (услуг) за счет повышения коэффициента загрузки машин, оборудования, транспортных средств и производственных площадей, руб.; K_3 — коэффициент прироста выпуска продукции (услуг) за счет повышения загрузки основных фондов</p> |
| 13 | Повышение уровня механизации и автоматизации производства | $P_{g2}^{13} = V_k \times Z_c \times 12 \times K_c \times K_n;$ $V_k = \frac{\sum_1^m (t_1 - t_2)}{\Phi^1 \times K_{н1}} \times V_n,$ <p>где m — количество видов продукции (услуг); t_1, t_2 — трудоемкость единицы продукции (услуг) до и после внедрения мероприятий, нормо-ч.; $K_{н1}$ — коэффициент выполнения норм выработки до мероприятий</p> |

Продолжение табл. 7

| | | |
|-------|--|---|
| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и экспорта продукции (годовая экономика) и показатели, составляющие формулу |
| 14 | Снижение сверхнормативных запасов материалов ресурсов | $P_{j2}^{14} = \frac{(D_1 - D_2) \times (A_2/D_1) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2}{A_1} \times K_{\text{нн}}$ $K_{\text{нн}} = \frac{C_{\text{св}}}{C_{\text{н}}}$ <p>где D_1, D_2 — время оборота оборотных средств до и после мероприятий, дн.; D_1 — количество дней в году; $K_{\text{нн}}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта за счет уменьшения сверхнормативных запасов материальных ресурсов. Определяется экспертным путем; $C_{\text{св}}$ — размеры сверхнормативных запасов оборотных средств, руб.; $C_{\text{н}}$ — норматив оборотных средств, руб.</p> |
| 15 | Улучшение использования материалов | $P_{j2}^{15} = V_2 \times M \times (\Pi_{\text{н}} - \Pi_0) \times \left(\frac{1}{K_1} - \frac{1}{K_2} \right)$ <p>или $P_{j2}^{15} = (H_1 - H_2) \times V_2$</p> <p>где M — масса изделия, кг; $\Pi_{\text{н}}$ — цена единицы материала, руб.; Π_0 — цена единицы отходов, руб.; K_1, K_2 — коэффициент использования материала до и после мероприятий; H_1, H_2 — нормы расхода материалов и энергии до и после мероприятий, руб.</p> |
| 16 | Снижение затрат на хранение материальных ценностей | $P_{j2}^{16} = (Z_1^c - Z_2^c) \times E_{\text{н}} + M_{\text{н}}$ $Z^c = C_{\text{к}} \times \Pi_{\text{н}} \times H_2 + P_{\text{с}}$ <p>где Z_1^c, Z_2^c — затраты на строительство, реконструкцию и содержание складских помещений до и после мероприятий, руб.; $M_{\text{н}}$ — годовые размеры предотвращенного ущерба от порчи материальных ценностей, руб.; $C_{\text{к}}$ — стоимость куб. метра зданий, руб.; $\Pi_{\text{н}}$ — площадь помещений, кв. м; H_2 — высота этажа здания, м; $P_{\text{с}}$ — расходы на содержание зданий и помещений (амортизация, электроэнергия, ремонт и т. п.)</p> |
| 17 | Ускорение оборачиваемости оборотных средств | $P_{j2}^{17} = \frac{(D_1 - D_2) \times (A_2/D_1) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2}{A_1}$ |
| 18 | Улучшение качества и повышение степени обоснованности норм | $P_{j2}^{18} = P_{j2}^{15} \times K_{\text{нн}}$ <p>где $K_{\text{нн}}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения качества норм и повышения степени их обоснованности. Определяется экспертным путем</p> |

Продолжение табл. 7

| | | |
|-------|---|--|
| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и экспорта продукции (годовая экономика) и показатели, составляющие формулу |
| 19 | Повышение уровня трудовой дисциплины | $P_{j2}^{19} = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{ф}}} \times Z_3 \times 12 \times K_{\text{с}} \times K_{\text{н}}$ <p>где $\Pi_{\text{н}}$ — число прогулов рабочих в год, дни; $\Pi_{\text{ф}}$ — годовой полнезный фонд времени одного рабочего, дни</p> |
| 20 | Повышение культуры производства | $P_{j2}^{20} = \frac{(A_2 - A_1) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2}{A_1} \times K_{\text{с}}$ <p>где $K_{\text{с}}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта за счет повышения культуры производства. Определяется экспертным путем</p> |
| 21 | Сокращение производственного травматизма и заболеваемости | $P_{j2}^{21} = (H_1 - H_2) \times V_2 \times \sum_{i=1}^n \bar{P}_{\text{нн}}^i$ <p>где H_1, H_2 — потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятий, дни; $\sum_{i=1}^n \bar{P}_{\text{нн}}^i$ — средний дневной размер ущерба предприятию в связи с травмами и производственно обусловленными заболеваниями в руб.; Определяется по данным за период последними 3–5 лет и состоит из следующих слагаемых: $P_{\text{н1}}$ — выплата пособий по временной нетрудоспособности; $P_{\text{н2}}$ — оплата судебных издержек за счет предприятия на возмещение ущерба лицам, получившим производственную травму; $P_{\text{н3}}$ — выплата пенсий при условии ухода на инвалидность; $P_{\text{н4}}$ — затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов; $P_{\text{н5}}$ — расходы на санаторно-курортное лечение за счет предприятия; $P_{\text{н6}}$ — прочие расходы</p> |
| 22 | Повышение уровня прогрессивности применяемой технологии | $P_{j2}^{22} = P_{j2}^{15} \times K_{\text{нн}}$ $K_{\text{нн}} = \frac{\Pi_{\text{н}}}{\Pi_0}$ <p>где $K_{\text{нн}}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения уровня прогрессивности применяемой технологии. Определяется экспертным путем; $\Pi_{\text{н}}$ — количество рабочих, осуществляющих прогрессивные технологические процессы после мероприятий, чел.; Π_0 — общее количество рабочих после мероприятий, чел.</p> |

¹ В зависимости от особенностей отрасли (производства) в качестве составляющих этой формулы могут включаться и другие статьи затрат и, наоборот, отдельные затраты, не характерные для данного предприятия, могут не учитываться в расчетах.

Окончание табл. 7

| № п/п | Производственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (головая экономика) и показатели, составляющие формулу |
|-------|---|--|
| 23 | Уменьшение удельного веса ручного труда в технологических процессах | $R_{j2}^3 = R_{j2}^5 \times K_{sp}$ $K_{sp} = 1 - \frac{Ч_p}{Ч_0}$ <p>где K_{sp} — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от уменьшения удельного веса ручного труда в технологических процессах. Определяется экспериментальным путем; $Ч_p$ — количество рабочих, занятых ручным трудом после мероприятий, чел.</p> |
| 24 | Рост объема производства продукции и услуг | $R_{j2}^4 = \frac{A_2 - A_1}{A_1} \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2$ <p>или $R_{j2}^4 = Ч_1 \times \left(1 + \frac{\Delta A}{100} \right) \times Ч_2$</p> <p>где $Ч_1$, $Ч_2$ — численность работающих (рабочих) в данном производственном подразделении соответственно до и после мероприятий, чел.; ΔA — головой прирост объема производства в результате внедрения мероприятий, %</p> |
| 25 | Снижение трудоемкости изготовления продукции и оказания услуг | $R_{j2}^5 = \frac{\Delta A}{A} \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2$ $\Delta A = \frac{A_1 \times K_1}{1000} ; K_1 = \frac{t_1^e - t_2^e}{t_2} \times 1000$ <p>или $R_{j2}^5 = \sum (t_1 - t_2) \times A_2$</p> <p>где K_1 — коэффициент прироста выпуска продукции (услуг) за счет снижения трудоемкости ее изготовления, %; t_1^e, t_2^e — средние затраты труда на 1000 руб. товарной продукции (услуг) до и после мероприятий, ч</p> |
| 26 | Снижение материалоёмкости продукции | $R_{j2}^6 = \sum_1^n N_1 \times B_1^M \times C_1^M \times \sum_1^n N_2 \times B_2^M \times C_2^M$ <p>где N_1, N_2 — норма расхода материала до и после проведения мероприятий, нат. ед.; B_1^M, B_2^M — объем выпуска продукции или оказания услуг, по которому произошло изменение материалоёмкости до и после мероприятий, нат. ед.; C_1^M, C_2^M — стоимость материалов, энергии, топлива до и после мероприятий, руб.</p> |

Примечание: По приведенным формулам определяются экономические результаты, получаемые в сферах производства и эксплуатации продукции от совершенствования функциональности каждой из подсистем системы управления персоналом организации.

3. РАСЧЕТ ЗАТРАТ СВЯЗАННЫХ С СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на **единовременные** и **текущие**. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование системы управления персоналом (K_2) включают составляющие:

K_{y1} — предпроектные 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, и равны:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}$$

Предпроектные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организации выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times M_i) \times K_n \times K_c + Z_p$$

где Z_i — месячный оклад i -го работника, занятого разработкой орпроекта, руб.;

M_i — количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой орпроекта;

n — количество работников, занятых разработкой орпроекта;

K_n — коэффициент, учитывающий дополнительный заработную плату;

K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

Z_p — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением орпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и ортехники при разработке орпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков орпроекта и т. п.).

Предпроектные затраты можно рассчитывать отдельно для каждого этапа разработки орпроекта: разработка техника-экономического обоснования, разработка задания на орпроектирование, разработка организационного общего проекта, разработка организационного рабочего проекта, внедрение орпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение орпроекта системы управления персоналом представлена в табл. 8.

Таблица 8

Структура затрат на разработку и внедрение орпроекта совершенствования службы управления персоналом

| Этап разработки орпроекта | Удельный вес затрат, % к итогу |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Технико-экономическое обоснование | 10 |
| Задание на орпроектирование | 15 |
| Организационный общий проект | 20 |
| Организационный рабочий проект | 30 |
| Внедрение | 25 |
| Весь проект | 100 |

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности дата времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

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

$$K_{y2} = K_{cy} + K_{гнч} + K_{п} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где K_{cy} — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, ортехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{гнч}$ — затраты на транспортровку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_{п}$ — затраты на покупку произвольно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{срз}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

$$K_{срз} = C + П \times H,$$

где C — стоимость 1 куб. м здания, помещения, руб/м³;

$П$ — площадь здания, помещения, кв. м;

H — высота этажа здания, помещения, м;

$K_{пк}$ — затраты на подготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость зданий общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{ос}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации,

вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

$K_{в}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения орпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y3}), обусловленные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактически затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{y3} = K_{зд} + K_{с} + K_{об} + K_{п} + K_{осн} + K_{о} - K_{в},$$

где $K_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания;

$K_{с}$ — капитальные вложения в сооружение и передаточные устройства;

$K_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;

$K_{п}$ — капитальные вложения в произвольно-хозяйственный инвентарь;

$K_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;

$K_{о}$ — капитальные вложения в оборотные фонды;

$K_{в}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий произвольно-хозяйственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции (K_{y4}) определяются по формуле:

$$K_{y4} = K_{п} - K_{ам},$$

где $K_{п}$ — капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ам}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции

Головные текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом ($Z_{д}$), определяются как:

$$Z_{д} = \sum_{i=1}^{11} Z_{i},$$

где Z_1 — основная и дополнительная заработная плата;

Z_2 — отчисления на социальное страхование;

Z_3 — расходы на командировки;

Z_4 — расходы на служебные разъезды;

Z_5 — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);

Z_6 — канцелярские и типографские расходы;

Z_7 — почтово-телеграфные и телефонные расходы;

Z_8 — расходы на содержание и эксплуатацию знаний, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

Z_9 — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и ортехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

Z_{10} — расходы на подготовку, подготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-

предоставляемого персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты предприятий, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;

Э₁₁ – прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

4. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных эффектов их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персонала надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

• создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недолугрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия совершенствования деятельности системы управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы управления персоналом представим в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

• снижение негативных последствий высвобождения работников;

- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Подсистема найма и учета персонала:

- обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и технической эстетики;
- реализация требований стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- повышение уровня гуманизации труда;
- уменьшение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы.

Подсистема трудовых отношений:

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование организационной культуры;
- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема развития персонала:

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- повышение содержательности труда;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
- овладение социкультурными нормами организации.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;

• формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;

• формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

Подсистема социального развития:

• удовлетворение потребностей персонала;

• создание благоприятного социально-психологического климата;

• формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желания и нужд;

• создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;

• улучшение условий быта работников.

Подсистема развития оргструктур управления:

• развитие способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения внешней среды;

• обеспечение условий для принятия руководящих решений с ясностью и четким изложением целей и задач;

• четкое определение прав и обязанностей работников.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом:

• соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;

• повышение обоснованности кадровых решений;

• обеспечение правовой защиты работающих.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом:

• обеспечение подразделений и должностных лиц управления персоналом необходимой информацией;

• повышение качества, оперативности и обоснованности информации;

• обеспечение подразделений и должностных лиц персональными компьютерами и оргтехникой.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования службы управления персоналом, которая объясняется следующим.

С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существующие организации являются устойчивым и она получает прибыль, позволяющую предоставлять эти стимулы.

С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для

нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т. д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования деятельности службы управления персоналом. Расчет следует вести по формулам, приведенным в табл. 4 и 7.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности совершенствования службы управления персоналом возможны следующие подходы:

• экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т. е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

• рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

• вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяются экономически эффективный.

В тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате осуществления мероприятий.

5. ПРИМЕР РАСЧЕТА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Оценка экономической эффективности совершенствования системы стратегического управления персоналом

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в целом на основе моделей компетенций связано с определенным рода материальными затратами на разработку и функционирование системы. Поэтому важнейшей задачей является анализ экономической эффективности внедряемой системы. Ее своевременное решение дает возможность сравнивать различные варианты и установить наиболее оптимальный вариант, оценить его влияние на изменение показателей деятельности организации.

Расчет показателей экономической эффективности разрабатываемого проекта. Расчет экономических результатов следует начинать с определения тех факторов, действие которых благоприятно влияет на эффективность управления персоналом в связи с разработкой мероприятий, целью которых является совершенствование системы управления персоналом организации (табл. 9).

Таблица 9

Факторы повышения экономической эффективности
от совершенствования системы стратегического управления персоналом

| Элементы системы управления | Наименование подсистем системы управления персоналом | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------------------|----|---|---|---|
| | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 12 | | | |
| № п/п | Наименование фактора | 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 | | | | |
| 1 | Оргструктура управления | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 1 Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 3 | 2 Повышение производительности труда работников за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 3 Улучшение использования персонала | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 5 | 4 Снижение текучести рабочих кадров | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 6 | 5 Повышение уровня квалификации рабочих | + | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 6 Повышение общего уровня корпоративной культуры компании | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 8 | 7 Повышение уровня трудовой дисциплины | + | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 8 Повышение культуры производства | + | | | | | | | | | | | | |

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего фактора.

По расчетным формулам (табл. 10) вычислим экономическую эффективность предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Таблица 10

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки
экономических результатов ($P_{г1}$) мероприятий по совершенствованию
системы стратегического управления персоналом

| | | |
|-------|---|--|
| № п/п | Непроизводственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия) и показатели, составляющие формулу |
| 1 | Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования процесса отбора управленческих кадров | $P_{г1}^1 = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \times \text{Ч}_p \right] \times \text{З}_{ср} =$ $= \left[\left(\frac{1800}{1440} - 1 \right) \times 15 \right] \times 75\,426 = 282\,847 \text{ руб.},$ <p>где Φ_1, Φ_2 — годовые фонды рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий; Ч_p — численность управленческих работников до мероприятий; $\text{З}_{ср}$ — средняя годовая заработная плата одного управленческого работника, руб.</p> |
| 2 | Повышение производительности труда работников за счет повышения качества управления персоналом в результате организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров | $P_{г1}^2 = \text{Ч} \times \text{Ц}_p \times \left[\frac{T_0}{T_n} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right] =$ $= 31 \times 400 \times \left[\frac{2}{1} + 15\,362 \times \left(1 - \frac{100}{100 + 0,3} \right) \right] =$ $= 1\,930\,432 \text{ руб.},$ <p>где Ч — численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.; Ц_p — стоимость одного часа работы работника, руб.; T_0 — время усвоения обучения, мес.; T_n — планируемое время обучения, мес.; Φ — годовая фонд времени работы одного работника, ч.; $\Delta\Pi$ — повышение производительности труда, %</p> |
| 3 | Улучшение использования персонала | $P_{г1}^3 = P_{г1}^1 \times K_{ис} = 28\,2847 \times 0,3 = 84\,854 \text{ руб.},$ <p>где $K_{ис}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования управленческого персонала. Определяется экспертным путем</p> |
| 4 | Снижение текучести рабочих кадров | $P_{г1}^4 = P \times \left(1 - \frac{K_1^I}{K_1^T} \right) = 403\,200 \times \left(1 - \frac{2}{5} \right) = 241\,920 \text{ руб.},$ $P = \text{З}_d \times \text{Ч}_d \times K_c \times K_n = 1600 \times 36 \times 7 = 403\,200 \text{ руб.},$ <p>где K_1^I, K_1^T — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; З_d — среднедневная заработная плата одного работника, руб.; Ч_d — количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника; K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; K_n — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату</p> |

Окончание табл. 10

| № п/п | Непроизводственные факторы | Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономика) и показатели, составляющие формулу |
|--------|----------------------------------|---|
| 5 | Повышение корпоративной культуры | $P_{y1}^5 = P_{y1}^1 \times K_y = 282\,547 \times 1,6 = 452\,075$ руб., где K_y — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т. п.). Определяется экспертным путем |
| ИТОГО: | | 2 992 608 руб. |

5.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы стратегического управления персоналом

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы мотивации и стимулирования среднего и младшего медицинского персонала.

Единовременные затраты (K_{y1}) включают составляющие:

K_{y1} — предпроизводственные затраты;

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

K_{y3} — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, равны:

$$K_{y1} = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} = 309\,000 + 36\,965 + 1500 = 347\,465 \text{ руб.}$$

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организации выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times M_i) \times K_n \times K_c + Z_p$$

где Z_i — месячный оклад i -го работника, занятого разработкой орпроекта, руб.;
 M_i — количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой орпроекта;

n — количество работников, занятых разработкой орпроекта;

K_n — коэффициент, учитывающий дополнительно заработную плату;

K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

Z_p — другие расходы, связанные с разработкой и внедрением орпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и ортехники при разработке орпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков орпроекта и т. п.).

$$K_{y1} = (42000 \times 1) \times 7 + 15\,000 = 309\,000 \text{ руб.}$$

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

$$K_{y2} = K_{y2}^{cy} + K_{y2}^{mn} + K_n + K_{mk} + K_{oc} - K_b,$$

где K_{y2}^{cy} — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, ортехники (определяются по прейскурантным ценам);

K_{y2}^{mn} — затраты на транспортную, монтажную, наладочную и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

K_n — затраты на покупку произвольно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

K_{mk} — 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: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

K_{oc} — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

K_b — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения орпроекта технических средств управления.

$$K_{y2} = 5200 + 320 + 1500 + 29\,800 + 160 - 15 = 36\,965 \text{ руб.}$$

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции (K_{y3}):

$$K_{y3} = K_n - K_{mn}$$

где K_n — капитальные вложения при использовании этой продукции;

K_{mn} — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции

$$K_{y3} = 1500 - 0 = 1500 \text{ руб.}$$

Головные текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом (З₁), определяются как:

$$ЗД = 448\,068 + 12\,800 + 3000 + 4000 + 1500 + 6000 + 2500 + 35\,000 + 43200 = 556068 \text{ руб.}$$

- где
- З₁ — основная и дополнительная заработная плата;
 - З₂ — отчисления на социальное страхование;
 - З₃ — расходы на командировки;
 - З₄ — расходы на служебные разъезды;
 - З₅ — расходы на содержание транспорта (ремонт и амортизация);
 - З₆ — канцелярские и типографские расходы;
 - З₇ — почтово-телеграфные и телефонные расходы;
 - З₈ — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);
 - З₉ — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергия).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

Ориентировочные данные за 5 лет

Таблица 11

| № п/п | Показатели | Ед. изм. | Значение |
|-------|---|----------|-----------|
| 1 | Единоразовые затраты на разработку (2008 г.) | руб. | 347 465 |
| 2 | Срок использования методики после ее внедрения (2008–2012 гг.) | лет | 5 |
| 3 | Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения мероприятий | у.е. | 2 992 608 |
| 4 | Текущие ежегодные затраты | руб. | 556 068 |
| 5 | Головой дисконт | % | 10 |

Таблица 12

Результаты расчетов основных величин

| Периоды | D | K | $\frac{1}{(1+d)^{t-1}}$ | $D \frac{1}{(1+d)^{t-1}}$ | $K \frac{1}{(1+d)^{t-1}}$ | ЧДД | ЧТС |
|------------|----------|--------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|------------|
| 2008 (t=1) | 0,0 | 309000 | 0,91 | 0,00 | 281190 | - 309000 | - 309000 |
| 2009 (t=2) | 2992608 | 0,0 | 0,83 | 2483864,64 | 0,00 | 2483864,64 | 217486,64 |
| 2010 (t=3) | 2992608 | 0,0 | 0,75 | 2244456 | 0,00 | 2244456 | 4728320,64 |
| 2011 (t=4) | 2992608 | 0,0 | 0,69 | 2064899,52 | 0,00 | 2064899,52 | 4309355,52 |
| 2012 (t=5) | 2992608 | 0,0 | 0,62 | 1855416,96 | 0,00 | 1855416,96 | 3920316,48 |
| 2013 (t=6) | 2992608 | 0,0 | 0,56 | 1675860,48 | 0,00 | 1675860,48 | 3531277,44 |
| Итого: | 14963040 | 6,0 | | 10324497,6 | 281190 | 10015497,6 | |

5. Пример расчета оценки экономической и социальной эффективности

$$\text{Индекс доходности проекта} = \frac{10\,324\,497,6}{281\,190} = 36,7.$$

$$\text{Рентабельность проекта} = \frac{36,7 - 1}{5} \times 100 = 714\%.$$

$$\text{Срок окупаемости проекта} = 1 - \frac{217\,486,64 - (-309\,000)}{-309\,000} = 0,41 \text{ года.}$$

На основании проведенных расчетов можно говорить об экономической эффективности проекта, так как выполняются условия:

$$\text{ЧДД} > 0; \quad T_{\text{ок}} < T_p; \quad \text{ИД} > 1; \quad P > 0.$$

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы стратегического управления персоналом

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также с целью избежать отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- приобретение дополнительных навыков, необходимых при изменении деятельности организации, либо при переводе на другую работу, либо при продвижении по карьерной лестнице;
- Дополнительная мотивация персонала для достижения более высоких результатов и формирования личности персонала для достижения более высоких результатов и формирования личности персонала;
- улучшение производимости труда;
- адаптация в коллективе новых сотрудников;
- повышение лояльности сотрудников организации;
- внедрение корпоративной культуры и т. д.

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузка), стрессовые ситуации и пр.).

Характеристика социальных результатов:

- обеспечение связи между рабочим поведением, карьерным и профессиональным развитием организации;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации, достижение ее стратегических целей;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| • формирование современной системы мотивации стимулирования труда. | |
| • удовлетворение потребностей персонала. | |
| • создание благоприятного социально-психологического климата. | |
| Социальные результаты в ряде случаев подпадают стоимостью оценки (например, увеличение выпуска или повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала; уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом; сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления действия неблагоприятных условий труда и т. д.) и могут быть включены в состав экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом. | |
| 1. Показатели экономической эффективности | 3 |
| 2. Оценка экономических результатов совершенствования системы управления персоналом | 6 |
| 2.1. Расчет экономических результатов в сфере управления производством продукции | 8 |
| 2.2. Расчет экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции | 16 |
| 3. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом | 27 |
| 4. Оценка социальной эффективности совершенствования системы управления персоналом | 30 |
| 5. Пример расчета оценки экономической и социальной эффективности совершенствования системы стратегического управления персоналом организации | 33 |
| 5.1. Оценка экономической эффективности совершенствования системы стратегического управления персоналом | 33 |
| 5.2. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы стратегического управления персоналом | 36 |
| 5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы стратегического управления персоналом | 39 |