

Ю.С.Хоружий, аспирант,
А.Ларичева,
кафедра УП и ЭТ ДонНУ

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

АННОТАЦИЯ. В статье раскрыты вопросы эффективного управления человеческими ресурсами. Разработаны рекомендации по оценке экономической эффективности управления персоналом на предприятии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Человеческие ресурсы, экономическая эффективность, управление персоналом, квалификация, профессионализм.

Актуальность данной проблемы состоит в том, что человеческие ресурсы, которыми располагает предприятие, при эффективном управлении можно преобразовать в человеческие активы, повышающие стоимость данного предприятия.

Человеческие активы — один из видов активов, которыми располагает предприятие, а его руководитель отвечает за целостность, сохранность и их прирост. Человеческие активы сложно оценить в денежном выражении, но не управлять ими — значит, приносить ущерб экономической деятельностью. Таким образом, управление человеческими ресурсами является одним из ведущих звеньев в цепочке развития предприятия и национальной экономики в целом.

Целью данной статьи является разработка рекомендаций по оценке экономической эффективности управления персоналом на предприятии.

Предметом исследования является используемая в настоящее время система управления персоналом в ЗАО «САРМАТ».

Управление персоналом — многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам служб управления персоналом для постоянного обеспечения роста эффективности и качества работы, повышения производительности труда.

Персонал ЗАО «Сармат» включают три категории сотрудников.

Первая категория — лидеры предприятия. Это сотрудники, которые прочно связаны с предприятием и самореализуются в

нем. От правильности и своевременности их действий во многом зависит успех предприятия. Это сотрудники, от которых требуется не только выполнение стандартных действий, но также их постоянный анализ ситуации и оперативная корректировка. Они обычно охотно воспринимают новую информацию, им нужно предоставлять возможность для серьезного и качественного обучения согласно их выбору. Работникам этой категории приходится часто решать проблемы, вовлекающие в себя деятельность разных подразделений. Помимо чисто профессиональных знаний, им необходим широкий кругозор и понимание процессов в других службах и структурах, системный подход к восприятию происходящего. Инвестиции в обучение этой категории сотрудников — это стратегические инвестиции.

Вторая категория — средний слой, это «тело» предприятия. Они нуждаются в регулярном повышении квалификации в тех случаях, когда становится ясно, что они отстают от уровня, необходимого для работы. Инвестиции в обучение таких сотрудников — это тактические инвестиции, которые должны преследовать конкретные и близкие цели.

Третья категория — это временные сотрудники. Это «оболочка», которая относительно легко меняется. Эти сотрудники принимаются на постоянную работу, но либо и сами работают не очень долго, либо их квалификация такова, что их легко заменить. Процент таких сотрудников варьируется по разным подразделениям завода. Больше всего их среди рабочих. Хотя и среди рабочих есть хранители традиций. В службе продаж, например, к этой категории можно отнести не только водителей и грузчиков, но и значительную часть торговых представителей. Обучать эту категорию сотрудников нужно быстро и только набору необходимых навыков. Инвестиции в обучение таких сотрудников — это рискованные, оперативные инвестиции. Они не должны превышать разумную величину, которая окупается работой этих сотрудников за достаточно короткий срок.

На рис. 1 представлено распределение затрат ЗАО «Сармат» по категориям персонала в динамике в период с 2000 по 2004 гг.

Доля прямых и общепроизводственных составляющих в относительном ФОТ уменьшается, что свидетельствует об оптимизации процесса производства. Возрастает доля сбытовой составляющей — явный показатель работы на насыщенном рынке, где затраты на продвижение становятся едва ли не определяющими.

Динамика относительного ФОТ (грн/дал) САРМАТ

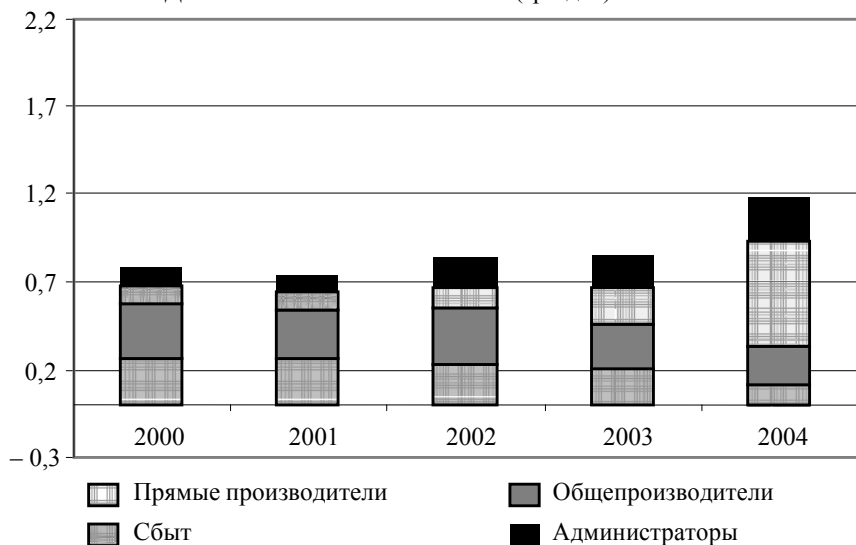


Рис. 1. Распределение затрат по категориям трудовых ресурсов

Увеличивается удельный вес затрат на содержание административного персонала — это показатель сложности системы, требующей четкого учета, контроля и анализа всех видов ресурсов.

Оценка эффективности управления персоналом — это систематизированный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью службы управления персоналом, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом и итогами деятельности других организаций.

Оценка эффективности управления персоналом базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности служб управления персоналом опирается на критерии эффективности, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в табл. 1.

Количественная оценка эффективности управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики предприятия. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

В составе расходов на персонал можно выделить следующие группы:

1) основные расходы: заработная плата (сдельная и повременная), оклады штатных сотрудников, выплаты совместителям, прочие расходы;

2) дополнительные расходы.

Ещё одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника.

средние издержки на «новичка» = затраты на отбор персонала/количество отобранных кандидатов. (1)

средние затраты на обучение одного работника =общая стоимость обучения/количество обучившихся. (2)

При оценке эффективности отдельных программ обучения определяется воздействие данной программы на результативность деятельности (улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Показатели экономической эффективности	Показатели степени соответствия	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
• соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего коли-	• численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); • профессио-	• работой в данной организации; • деятельностью подразделений управления персоналом	• текучесть кадров; • уровень абсентеизма; • производительность труда; • показатели качества продукции (про-

чества и качества, и полученных результатов деятельности; • затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника; • эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом; • отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала	нально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)		цент брака и пр.); • количество жалоб работников; • уровень производственного травматизма и профзаболеваний
--	--	--	---

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно — путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операции или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям, занимаемых рабочих мест (должностей).

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма.

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм движения кадров. Относительный показатель текучести — коэффициент текучести — определяется как соотношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников. Таким образом, коэффициент текучести в 2004 году на ЗАО «Сармат» составил:

$$258/958 \times 100 = 26,93\%, \quad (3)$$

где численность работников, уволенных по причинам текучести = 258 чел., среднесписочная численность работающих в 2004 году = 958 чел.

Показатели текучести тесно переплетаются с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу. Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$A = D_{\text{п}} / H * D \text{ или } A = P_{\text{п}} / P, \quad (4)$$

где $D_{\text{п}}$ — число рабочих дней, потерянных за определённый период из-за отсутствия на работе;

D — число рабочих дней;

H — среднее число пропущенных часов;

$P_{\text{п}}$ — общее число пропущенных часов;

P — общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают в себя ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоем оборудования, падением производительности труда и т. п. [1, с. 491].

Оценка эффективности управления персоналом будет неполной без оценки качества работы работников служб управления персоналом по таким признакам:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;

- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности специалистов, руководителей;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, службы управления персоналом, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации [2].

Управление персоналом на предприятии является многогранным и исключительно сложным процессом, который имеет специфические особенности и закономерности. Знание их крайне необходимо руководителям и специалистам современного производства, работникам служб управления персоналом для постоянного обеспечения роста эффективности и качества работы, повышения производительности труда.

Оценка эффективности управления персоналом является одним из важнейших показателей функционирования кадровой службы и специфическим индикатором состояния работы предприятия. Для ее расчета можно использовать различные методики и показатели.

На исследуемом предприятии выполняется комплекс задач, необходимых для успешного функционирования системы управления персоналом. Разработанные новые методические подходы к формированию системы оплаты труда и стимулирования, как показала практика их применения, создают реальные предпосылки для более тесной интеграции интересов каждого работника и всего коллектива закрытого акционерного общества в достижении высоких конечных результатов, увеличение выпуска продукции, объема ее продаж как основного источника получения дохода.

Литература

1. Управление персоналом организации: Уч. пособ. / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 510 с.

2. СТП-0992-18-2000. Стандарт предприятия. Оценка качества труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих цехов, участков, отделов и служб завода / ЗАО «САРМАТ», — 95 с.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2007

УДК 331.101.38

Ю.В.Христянович, аспирант,
кафедра УПиЭТ ДонНУ

О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОГО РЕГИОНА

АНОТАЦИЯ. В статье освещены проблемы стимулирования труда работников машиностроительных предприятий. Исследовано развитие систем организации оплаты труда на предприятии и их влияние на повышение эффективности производства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стимулирование труда, оплата труда, мотивационный механизм, заработная плата, эффективность труда, человеческий фактор.

В Украине происходят глубокие социально-экономические изменения в направлении создания рыночных отношений, которые привели к значительным изменениям в распределительных отношениях, к снижению эффективности производства. В связи с этим большое значение имеет разработка новых форм организации оплаты труда адекватных рыночным отношениям, когда рабочая сила стала товаром, имеющим стоимость и цену.

Важное значение приобретают вопросы формирования индивидуальной заработной платы исходя из вклада каждого работника в повышение эффективности производства на предприятии. Поиск новых форм оплаты труда, адекватных экономическим отношениям, при которых рабочая сила становится товаром, имеющим стоимость и цену, приобретает первостепенное значение, это в первую очередь относится к решению проблемы формирования индивидуальной заработной платы, исходя из реального вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия, так как оптимальные методы организации оплаты труда руководителей, специалистов, служащих, рабочих предприятия создают эффективный мотивационный механизм. Заработная плата, и прежде всего её размер, структура, распределение между различными категориями работающих,