

1. Основные понятия и определения

Для рассмотрения различных подходов в принятии экономически обоснованных решений о целесообразности осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом (УП) необходимо не только определить основные показатели оценки экономической эффективности мероприятий, но и сформулировать понятия технологии и системы УП, обозначив при этом ее функциональные подсистемы.

Система управления персоналом (СУП) — это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций¹.

К функциональным подсистемам могут быть отнесены следующие подсистемы: планирования и маркетинга персонала, найма и учета, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления, правового и информационного обеспечения управления персоналом.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др².

¹ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 30.

² Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 96.

При оценке экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, а также при принятии решений об экономической целесообразности (нецелесообразности) осуществления этих мероприятий используются показатели эффекта и эффективности.

Экономический эффект — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = P - K, \quad (1.1)$$

где $\mathcal{E}_T$ — экономический эффект, руб.;

P — экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, руб.;

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

Может быть рассчитан как годовой экономический эффект от реализаций мероприятий (см. тему 4), так и интегральный экономический эффект (чистый дисконтированный доход, см. тему 5).

Экономический эффект от реализации проекта 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 персоналом¹.

Соответственно, должна быть проведена стоимостная оценка экономических результатов внедрения проектных мероприятий в этих сферах (см. тему 2) и произведен расчет затрат (см. тему 3) на их разработку и внедрение.

Экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологий управления персоналом могут быть получены:

— в сфере управления — от сокращения трудоемкости обработки информации, снижения трудоемкости выполнения

¹ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. — С. 401.

функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций и т. п.;

— в сфере производства — за счет снижения себестоимости продукции, прироста норм выработки, повышения производительности труда, снижения сверхурочных часов, уменьшения простоев в производстве, улучшения качества продукции и т. п.;

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

Добиться вышеназванных результатов можно различными путями. К примеру, через повышение качества всех категорий персонала, рост его профессионализма и уровня развития компетенций. Для того, чтобы персонал в организации стал более профессиональным, необходимо совершенствовать подсистему развития персонала, соответственно организацию обучения, карьерного продвижения или работы с кадровым резервом. Добиться экономических результатов в названных уже сферах — управления, производства и эксплуатации продукции, можно также иными путями: повышая лояльность сотрудников к предприятию и удовлетворенность их трудом, улучшая организацию и регламентацию труда, повышая результативность труда персонала и т. д.

Результативность труда сотрудников организации повысится не только при эффективной реорганизации подсистемы мотивации и стимулирования персонала. На результаты труда могут повлиять и изменения в других функциональных подсистемах: найма и учета, условий труда, развития персонала; социального развития и т. д.

В результате совершенствования системы и технологии УП экономический эффект будет получен за счет снижения текущей численности кадров, прироста объема производства и реализации продукции, роста качества продукции, сокращения производственного травматизма, снижения расходов сырья и материалов и т. д.

Экономическая эффективность от реализации мероприятий по совершенствованию СУП (в расчете за год) определяется по формуле:

$$E_t = \frac{\mathcal{E}_t}{Z_t}, \quad (1.2)$$

где E_t — показатель экономической эффективности мероприятий по совершенствованию СУП и технологии УП;

$\mathcal{E}_t$ — годовой экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

Z_t — суммарные годовые затраты, связанные с внедрением мероприятий, руб.

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

Вопросы и задания

1. Назовите основные функциональные подсистемы системы управления персоналом.

2. Перечислите основные показатели, которые оцениваются при принятии решений об экономической целесообразности осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.

3. В каких сферах могут быть получены экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологий управления персоналом?

4. Объясните, за счет чего могут быть получены экономические результаты в сфере управления.

5. Объясните, за счет чего могут быть получены экономические результаты в сфере производства и эксплуатации продукции.

2. Стоимостная оценка экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом

Реализация мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, направленных на повышение качества персонала и его лояльности к предприятию, рост результативности и удовлетворенности сотрудников их трудом, улучшение организации и регламентации труда дает значительную экономию предприятию. Как уже было сказано выше, экономия может быть получена за счет снижения текучести кадров, прироста объема производства, сокращения производственного травматизма, снижения расходов сырья и материалов и т. д.

Рассмотрим основные подходы в проведении стоимостной оценки экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП.

Экономия за счет *снижения текучести рабочей силы* ($\mathcal{E}_c$)¹:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n P_{\tau} \left(1 - \frac{K_{\tau_2}}{K_{\tau_1}} \right), \quad (2.1)$$

где $\sum_{i=1}^n P_{\tau}$ — среднегодовой ущерб от текучести кадров;

P_{τ_1} — ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

¹ Приводится по: Шишмаков В. Т., Шишмаков С. В. Инновационный менеджмент на железнодорожном транспорте : учеб. пособие. — М.: Маршрут, 2006. — С. 124.

P_{T_2} — ущерб от недополучения продукции от новичков;

P_{T_3} — затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

P_{T_4} — дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

P_{T_n} — другие расходы, связанные с текучестью;

K_{T_2} — ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по научной организации труда (НОТ) или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников к предприятию, улучшения отношения к труду;

K_{T_1} — фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n — количество видов ущерба.

При этом можно отметить, что естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Пример 1

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

Экономические результаты от реализации проектных мероприятий рассчитаем по формуле (2.1).

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров произведем расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели (P_{T_1}); ущерб от недополучения продукции от новичков (P_{T_2}); затрат на обучение новичков (P_{T_3}); дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников (P_{T_4}); расходы, связанные с поиском новых сотрудников (P_{T_5}).

К примеру, на начало 2010 г. численность персонала в ООО «Сигма» составляет 78 человек. На конец года планируется расширение штата компании до 83 человек. Учитывая, что текучесть кадров равна 14,7 %, фактически требуется набрать не 5 человек ($83 - 78 = 5$ чел.), а на 11 чел. больше ($78 \cdot 14,7 \% : 100 \% = 11$ чел.). Таким образом, с учетом фактического процента текучести кадров — 14,7 %, в организацию требуется набрать не планируемых 5 человек, а на 11 больше, т. е. 16 человек.

Но эти 11 человек, при принятии ими решения об увольнении, объективно будут иметь более низкую производительность труда, необходимы временные затраты специалистов отдела кадров на оформление документов по увольнению, по приему новых сотрудников и их обучение.

Расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели ($P_{т_1}$):

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

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

$$P_{т_1} = 16\,735,2 \cdot 10 \cdot 11 \cdot 30 \% / 100;$$

$$P_{т_1} = 552\,262 \text{ руб.}$$

Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков ($P_{т_2}$):

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) — 11 человек;
- количество дней адаптационного периода новичка — 30 рабочих дней;

— среднедневная производительность одного работника — 16 735,2 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 %.

$$P_{T_2} = 16\,735,2 \cdot 30 \cdot 11 \cdot 30 \% / 100;$$

$$P_{T_2} = 1\,656\,785 \text{ руб.}$$

Расчет расходов, связанных с обучением новичков (P_{T_3}):

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

$$P_{T_3} = 10\,000 \cdot 11;$$

$$P_{T_3} = 110\,000 \text{ руб.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников (P_{T_4}):

— заработная плата менеджера по персоналу — 14 000 руб.;

— годовой фонд рабочего времени — 1 987 ч;

— стоимость одного часа работы менеджера по персоналу =
 $= 14\,000 \cdot 12 / 1\,987 = 84,55 \text{ руб.}$

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

— на прием — 0,85 ч;

— на увольнение — 0,5 ч;

— суммарные затраты времени $= 0,85 + 0,5 = 1,35 \text{ ч.}$

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

$$P_{T_4} = 84,55 \cdot 1,35 \cdot 11;$$

$$P_{T_4} = 1\,256 \text{ руб.}$$

Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников (P_{T_5})

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

Затраты времени директора по персоналу на выполнение функции подбора одного сотрудника

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

Заработная плата директора по персоналу — 20 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени — 1 987 ч.

Стоимость одного часа работы директора по персоналу =
 $= 20\,000 \cdot 12 / 1\,987 = 120,79 \text{ руб.}$

Таким образом, затраты на подбор 11 человек (без учета затрат на рекламу) составят:

$$120,79 \cdot 2,2 \cdot 11 = 2\,923 \text{ руб.}$$

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

— затраты на размещение информации о вакансиях в СМИ (в ср. за год) — 7 900 руб.;

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

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

Таким образом затраты по подбору 11 человек с учетом расходов на рекламу (P_{T_5}) составят:

$$P_{T_5} = 2\,923 + 5\,431 = 8\,354 \text{ руб.}$$

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

$$P_T = P_{T_1} + P_{T_2} + P_{T_3} + P_{T_4} + P_{T_5};$$

$$P_T = 552\,262 + 1\,656\,785 + 110\,000 + 1\,256 + 8\,354;$$

$$P_T = 2\,328\,657 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма» в соответствии с формулой (2.1):

$$\mathcal{E}_c = 2\,328\,657 \cdot (1 - 10,7 \% / 14,7 \%);$$

$$\mathcal{E}_c = 628\,737 \text{ руб.}$$

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

Условное высвобождение численности работающих за счет прироста нормы выработки работников можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_q = (Ч_{нв} \cdot P_{нв}) / 100 \quad (2.2)$$

$$\text{при } P_{\text{нв}} = (P_{\text{нв}_2} - P_{\text{нв}_1}) / P_{\text{нв}_1} \cdot 100,$$

где $\mathcal{E}_\text{ч}$ — условное высвобождение численности работающих;

$\mathcal{C}_{\text{нв}}$ — численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации, совершенствования системы оплаты и мотивации персонала, других мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП;

$P_{\text{нв}}$ — прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

$P_{\text{нв}_1}, P_{\text{нв}_2}$ — выполнение норм выработки соответственно до и после проведения мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, %.

Экономический результат будет получен путем умножения численности условно высвобожденных работников на среднегодовую зарплату и коэффициент отчисления в соответствующие фонды.

Условное высвобождение численности за счет прироста нормы выработки, а также и объема производства возможно лишь при условии повышения производительности труда.

Производительность труда — показатель, характеризующий его результативность¹. Целесообразно выделить два подхода к пониманию сущности производительности труда. Первый характеризует ее как продуктивность трудовой деятельности, соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, отраслью), и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда, измеренными в количестве отработанных человеко-часов, человеко-дней или среднегодовой численностью. Рост производительности труда в этом ее понимании является одним из определяющих факторов увеличения объема производства.

Второй подход определяет сущность производительности труда как эффективность его использования, соотношения экономического результата деятельности системы (выручки от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход, прибыль) и затрат на персонал (заработная плата, затраты на подбор, обучение, охрану труда и т. д.). По сути, в данном случае производительность характеризует эффективность, экономиче-

¹ *Экономика труда* : учеб. / под ред. Ю. П. Кокина, П. Э. Шлендера. — М. : Магистр, 2008. — С. 231.

скую отдачу каждой единицы затрат на труд. В этом понимании рост производительности труда является фактором увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, иначе говоря, фактором роста массы и нормы прибыли, конкурентоспособности фирмы.

При данном подходе к оценке производительности труда, если увеличивается производство продукции, которая не востребована покупателем, то даже при сокращающихся трудозатратах, снижающихся издержках на единицу продукции не происходит роста производительности труда.

Возможна и обратная ситуация, когда трудозатраты на единицу продукции возрастают, поскольку значительно повышается качество, новизна. При этом объем реализации, доход, прибыль растут быстрее, нежели совокупные затраты на персонал. Тогда, оценивая производительность труда как показатель эффективности его использования, можно утверждать о росте производительности.

Экономический результат *от увеличения производительности труда* можно рассчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_n = P \cdot D_r \cdot (P_2 - P_1), \quad (2.3)$$

где $\mathcal{E}_n$ — экономический результат в расчете за год;

P — количество работников, повысивших производительность труда;

D_r — количество рабочих дней, отработанных ими за год;

P_2 — производительность труда в день после внедрения мероприятий;

P_1 — производительность труда в день до внедрения мероприятий.

Пример 2

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

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

$$\mathcal{E}_n = P \cdot D_m \cdot (P_2 - P_1),$$

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

D_m — количество рабочих дней, отработанных ими за месяц (20 дней);
 P_2 — производительность труда в день после внедрения мероприятий (17 тыс. руб.);
 P_1 — производительность труда в день до внедрения мероприятий (12 тыс. руб.).

Подставим данные в формулу (2.4) и получим:

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

Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма ($\mathcal{E}_c$) можно рассчитать с использованием следующей формулы¹:

$$\mathcal{E}_c = (H_1 - H_2) \sum_{i=1}^n P_{n_i}, \quad (2.4)$$

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

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

P_{n_1} — выплата по временной нетрудоспособности;

P_{n_2} — оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

P_{n_3} — выплата пенсий при уходе за инвалидом;

P_{n_4} — затраты на медицинское оборудование и медикаменты;

P_{n_5} — затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы;

P_{n_n} — другие виды затрат;

n — всего видов затрат.

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

При сокращении аппарата управления экономится фонд заработной платы с учетом отчислений в соответствующие фон-

¹ Приводится по: *Смирнов Е. Л.* Справочное пособие по научной организации труда. — М. : Экономика, 1986. — С. 364.

ды. А это, в свою очередь, приведет к снижению себестоимости продукции.

Формула по расчету экономических результатов *от сокращения численности аппарата* будет следующей¹:

$$P_t = Ч_{\text{сокр.}} \cdot З_{\text{ср.}} \cdot (1 + П_c / 100), \quad (2.5)$$

где P_t — экономия заработной платы, руб.;

$Ч_{\text{сокр.}}$ — число сокращаемых единиц управленческого аппарата, чел.;

$З_{\text{ср.}}$ — среднегодовая зарплата на одного работника аппарата управления, руб.;

$П_c$ — процент отчислений на заработную плату.

Экономия *от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала* определяется по формуле²:

$$P_t = (B \cdot Ч \cdot \Phi) S, \quad (2.6)$$

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

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

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

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

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

Расчет годовой экономии (P_t) от снижения трудоемкости обработки информации можно определить по формуле³:

$$P_t = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) \cdot Ц_{\text{ч}}, \quad (2.7)$$

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

$Ц_{\text{ч}}$ — средняя годовая стоимость одного чел. — дня управленческого персонала, руб.

¹ Приводится по: Шишмаков В. Т., Шишмаков С. В. Инновационный менеджмент на железнодорожном транспорте. — С. 124.

² Там же.

³ Там же. — С. 126.

Вопросы и задания

1. Назовите два основных подхода к пониманию сущности производительности труда и дайте краткую характеристику этим подходам.

2. Рассчитайте экономические результаты за один год от реализации мероприятий по совершенствованию системы карьерного роста и материальной мотивации персонала, которые позволили увеличить производительность труда с 240 тыс. руб. до 340 тыс. руб. в месяц 10 диспетчерам службы такси.

3. Объясните, что значит условное высвобождение численности работающих.

4. Перечислите основные виды ущерба и расходов, связанные с текучестью персонала.

5. Рассчитайте экономические результаты по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в организации, где проходила Ваша практика. При этом нужно учесть, что мероприятия позволят снизить текучесть кадров на 3 %.

3. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Эти затраты необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации. Методика расчета подробно представлена в учебнике «Управление персоналом организации»¹.

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП будут учитываться единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий:

$$K = K_y + Z_y, \quad (3.1)$$

где K — затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

K_y — единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию системы и технологии УП;

Z_y — годовые текущие затраты на эти мероприятия.

Пример 1

Необходимо произвести оценку затрат на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Вымпел».

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

¹ См.: *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Киба-нова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 615–617.

Единовременные затраты (K_y) включают следующие составляющие¹:

$$K_y = K_{y_1} + K_{y_2} + K_{y_3} + K_{y_4}, \quad (3.2)$$

где K_{y_1} — предпроизводственные затраты;

K_{y_2} — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y_3} — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y_4} — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_{y_1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию организации работы мотивации трудовой деятельности работников. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы предприятие выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле²:

$$K_{y_1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \cdot M_i \right) \cdot K_d \cdot K_c \cdot Z_p, \quad (3.3)$$

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

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

n — количество человек, занятых разработкой оргпроекта (разработкой оргпроекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работ-

¹ Приводится по: *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 615.

² Там же. — С. 615.

ников ОАО «Вымпел» будут заниматься 3 человека: заместитель директора по кадрам (2 мес.), специалист по управлению персоналом (2 мес.), экономист (1 мес.);

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

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

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

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

— канцелярские расходы составляют 500 руб. ежемесячно;

— почтово-телеграфные и телефонные расходы составляют 1 200 руб. ежемесячно;

— расходы по использованию ЭВМ и организационной техники при разработке данного проекта составляют 1 000 руб. ежемесячно.

$$K_{y_1} = (18\,000 \cdot 2 + 8\,000 \cdot 1) \cdot 1 \cdot 1,34 + 5\,400 = 64\,360 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения в управление (K_{y_2}), связанные с внедрением мероприятий, определяются по формуле:

$$K_{y_2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{с.р.з} + K_{п.к} + K_{о.с} - K_{в}, \quad (3.4)$$

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

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

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

$K_{с.р.з}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию мотивации

персонала ($K_{с.р.з} = 0$, так как разработка и внедрение организационного проекта совершенствования системы мотивации персонала будет осуществляться в зданиях и помещениях завода);

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

$K_{о.с}$ — затраты на пополнение оборотных средств (данные затраты будут равняться 5 000 руб. и включать в себя приобретение новых бланков, документальное оформление положения о премировании работников ОАО «Вымпел», а также приобретение дополнительных материалов для внедрения проекта);

K_v — стоимость реализации высвобожденных в результате внедрения организационного проекта технических средств управления, в данном проекте будут равны нулю.

$$K_{y_2} = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 5\,000 + 0 = 5\,000 \text{ руб.}$$

Сопутствующие капитальные вложения в производство (K_{y_3}), вызванные осуществлением мероприятий по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов.

$K_{y_3} = 0$, так как нами не используются затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции (K_{y_4}), произведенной после осуществления мероприятий.

$K_{y_4} = 0$, так как на разработку проекта не будет осуществляться капитальных вложений при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

$$K_y = 64\,360 + 5\,000 + 0 + 0 = 69\,360 \text{ руб.}$$

Годовые текущие затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта по совершенствованию мотивации трудовой деятельности работников ОАО «Вымпел» определяются следующим образом:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11}, \quad (3.5)$$

где Z_y — годовые текущие затраты на мероприятия;

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

Z_2 — отчисление на социальное страхование — будут равны 34 % и составят 32 640 руб.;

Z_3 — расходы на командировки равны нулю;

Z_4 — расходы на служебные разъезды равны нулю;

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

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

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

Z_8 — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) равны нулю;

Z_9 — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и организационной техники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии) будут составлять 3 000 руб.;

Z_{10} — расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров составят 1 500 руб.;

Z_{11} — прочие управленческие расходы, которые не были указаны ранее, будут составлять 5 000 руб.

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

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

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

Далее, для расчета годового экономического эффекта полученные затраты необходимо вычесть из экономических результатов по данному проекту. Если необходимо рассчитать показатель экономической эффективности, то можно воспользоваться формулой 1.1. (см. тему 1).

Пример 2

Необходимо провести оценку затрат, связанных с проектом по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма».

Расчет затрат на внедрение проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала осуществим путем суммирования единовременных затрат на внедрение проекта — K_y и годовых текущих затрат — Z_t по следующей формуле:

$$K = K_y + Z_t, \quad (3.6)$$

где K — экономические затраты, руб.;

K_y — единовременные затраты, руб.;

Z_t — текущие затраты, руб.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма», представим структуру затрат на эти мероприятия:

Структура затрат на внедрение мероприятий

Затраты	Сумма, руб.
<i>Единовременные</i>	
Участие директора по персоналу в двухдневном семинаре «Оценка по компетенциям персонала компании»	8 000
Создание регламентной базы процесса подбора и расстановки кадров	13 685
Создание методической базы для проведения интервью с кандидатами на вакансии	14 075
Разработка профилей компетенций по ключевым должностям предприятия с описанием уровней должностей, создание кратких вопросников для экспертов	9 700
Итого	45 460
<i>Текущие</i>	
Служебные разъезды	1 800
Оплата телефонной связи, Интернета	2 000
Использование ПК и оргтехники	1 500
Канцелярские расходы	710
Прочие расходы	500
Итого	6 510
Всего	51 970

Таким образом затраты на реализацию проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма» составят 51 970 тыс. руб.

Далее, для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров в ООО «Сигма», необходимо полученные затраты на реализацию проекта (51 970 тыс. руб.) вычесть из экономических результатов по данному проекту — 628 737 руб. (расчет экономических результатов см. в теме 2, пример 1).

Вопросы и задания

1. Какова структура затрат, которые несет организация при совершенствовании системы и технологии управления персоналом?

2. Перечислите основные составляющие единовременных затрат по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.

3. Проведите оценку единовременных и годовых текущих затрат, связанных с совершенствованием системы мотивации в организации. Название организации, проблемы в системе мотивации, мероприятия которые необходимы для устранения проблем, затраты на эти мероприятия, разрабатываются и оцениваются по смоделированной Вами организации.

4. Расчет годового экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы и технологий УП, как уже сказано выше, может быть получен в различных сферах деятельности организации: в управлении, производстве, в сфере эксплуатации продукции или услуги. Если показатель годового экономического эффекта положителен, проведение мероприятий по совершенствованию системы и технологий УП, является экономически целесообразным.

Рассмотрим некоторые подходы в расчете экономического эффекта по разным направлениям.

Годовой экономический эффект от снижения себестоимости единицы работы до и после внедрения мероприятий по улучшению организации труда персонала (Θ_r) можно рассчитать по следующей формуле:

$$\Theta_r = (S_1 - S_2) V_r - E_n \cdot \Theta_p, \quad (4.1)$$

где S_1 и S_2 — себестоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда соответственно;

V_r — годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

E_n — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости);

Θ_p — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Годовой экономический эффект за счет изменения должностного состава, должностной структуры ($\Theta_{дс}$) исчисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{дс}} = \Phi_1 - \Phi_2, \quad (4.2)$$

где Φ_1 и Φ_2 — годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры соответственно.

Годовой экономический эффект от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) трудно выразить в натуральном выражении. Поэтому НИИ труда рекомендует использовать укрупненный метод оценки по формуле¹:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{в}} + \mathcal{E}_{\text{дс}} + \mathcal{E}_{\text{т}} - \mathcal{Z}_{\text{т}}, \quad (4.3)$$

где $\mathcal{E}$ — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{в}}$ — экономия, достигаемая за счет сокращения численности (высвобождения) персонала, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{дс}}$ — экономия, достигнутая за счет оптимизации должностной структуры работников, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{т}}$ — экономия, полученная за счет более рационального использования материалов и технических средств, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{т}}$ — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Если годовой экономический эффект получен по разным направлениям, в обобщенном виде его можно просчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{т}} = \sum_{i=1}^n P - K, \quad (4.4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{т}}$ — годовой экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, руб.;

P — экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы и технологии УП, руб.;

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

n — количество мероприятий (направлений) по совершенствованию системы и технологии УП, в результате внедрения которых получены экономические результаты.

¹ Приводится по: *Управление персоналом* : учеб. пособие / под ред. О. И. Марченко. — М. : Ось-89, 2004. — С. 199–200.

Пример

Мероприятия по совершенствованию подсистемы развития персонала были проведены в организации ООО «Луч» по двум основным направлениям:

— внедрена система управления карьерой: разработана соответствующая регламентная база по управлению карьерой и работой с кадровым резервом, а также разработана система оценки для зачисления в кадровый резерв организации. Экономический результат за год по данному направлению составит 850 393 руб., затраты — 310 268 руб.

— внедрена система обучения резервистов. Экономический результат за год по данному направлению составит 360 293 руб., затраты — 102 680 руб.

Годовой экономический эффект по каждому из направлений $\mathcal{E}_{\tau_1}$ и $\mathcal{E}_{\tau_2}$ вычисляем как разницу экономических результатов и затрат:

$$\mathcal{E}_{\tau_1} = 850\,393 - 310\,268 = 540\,125 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\tau_2} = 360\,293 - 102\,680 = 257\,613 \text{ руб.}$$

Сложив $\mathcal{E}_{\tau_1}$ и $\mathcal{E}_{\tau_2}$, получим годовой экономический эффект от внедрения проектных мероприятий.

$$\mathcal{E}_\tau = 540\,125 + 257\,613 = 797\,738 \text{ руб.}$$

Поскольку годовой экономический эффект от внедрения проектных мероприятий является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности данного проекта.

Вопросы и задания

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

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

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

5. Расчет интегрального экономического эффекта (чистого дисконтированного дохода) от реализации мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом

Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина вычисляется по формуле¹:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=T_n}^{T_k} (P_t - K_t) \cdot \alpha_t, \quad (5.1)$$

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

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

T_n — 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, руб.;

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

Значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта приведено в таблице². Норма дисконта принимается близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ.

¹ Приводится по: *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 602.

² Там же. — С. 605.

Значение коэффициента дисконтирования при различных нормах дисконта

Год (t)	Норма дисконта E, %								
	5	6	8	10	12	15	18	20	24
1	0.952381	0.943396	0.925926	0.909091	0.892857	0.862069	0.847458	0.833333	0.806452
2	0.907029	0.889996	0.857339	0.826446	0.797194	0.756144	0.718184	0.694444	0.650364
3	0.863838	0.839619	0.793832	0.751315	0.711780	0.657516	0.608631	0.578704	0.524487
4	0.822702	0.792094	0.735030	0.683013	0.635518	0.571753	0.515789	0.482253	0.422974
5	0.783526	0.747258	0.680583	0.620921	0.567427	0.497177	0.437109	0.401878	0.341108
6	0.746215	0.704996	0.630170	0.564474	0.506631	0.432328	0.373925	0.334898	0.275087
7	0.710681	0.665057	0.583490	0.513158	0.452349	0.375937	0.313925	0.279082	0.221844
8	0.676839	0.627412	0.540269	0.466507	0.403883	0.326902	0.266038	0.232468	0.178907
9	0.644609	0.591898	0.500249	0.424098	0.360610	0.284262	0.225456	0.193807	0.144280
10	0.613913	0.558394	0.463193	0.385543	0.321973	0.247185	0.226684	0.161506	0.116354

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=T_n}^{T_k} (P_t - K'_t) \alpha_t - K_{\text{вл}}, \quad (5.2)$$

где K'_t — затраты на t -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

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

$$K_{\text{вл}} = \sum_{t=T_n}^{T_k} (P_t - K_{\text{вл}}^t) \alpha_t, \quad (5.3)$$

где $K_{\text{вл}}^t$ — 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.

Пример

Необходимо рассчитать ЧДД за расчетный период пять лет от мероприятий по внедрению системы управления карьерой специалистов в организации ООО «Берег».

Затраты на мероприятия — 122 000 руб. (расходы на обучение менеджера по персоналу, доплата за расширение должностных обязанностей, разработка карьерограмм и т. д.).

Экономический результат в первый год составит 150 000 руб. (за счет снижения текучести кадров на 1 %).

Экономический результат уже в первом году за счет снижения текучести кадров на 1 % составит 150 000 руб. Предположим, что такая доходность будет сохраняться и в дальнейшем.

ЧДД определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величину этого показателя вычислим по формуле (5.1), приняв норму дисконта 20 %. При данной норме дисконта коэффициент дисконтирования в первый год реализации мероприятий составит 0,833333; во второй — 0,694444 и т. д. (см. таблицу).

Тогда с учетом данных таблицы за расчетный период в пять лет будет достигнут интегральный экономический эффект 83 737 руб.

$$(150\,000 - 122\,000) \cdot 0,833333 + (150\,000 - 122\,000) \times \\ \times 0,694444 + (150\,000 - 122\,000) \cdot 0,578704 + (150\,000 - 122\,000) \times \\ \times 0,482253 + (150\,000 - 122\,000) \cdot 0,401878 = 83\,737 \text{ руб.}$$

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Вопросы и задания

1. Объясните, каким образом определяется ЧДД (интегральный экономический эффект).

2. Поясните экономическое содержание коэффициента дисконтирования.

3. Дайте определение понятия «норма дисконта» и объясните, каким образом она влияет на коэффициент дисконтирования.

6. Оценка социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом

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

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации¹.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

— обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

— реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

— определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

— благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

— ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

¹ *Управление персоналом организации*. Указ. соч. — С. 604.

— ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Существует прямая взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом. Социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда общие экономические результаты организации позволяют предоставить эти стимулы.

С другой стороны, высоких результатов от сотрудников, следовательно, и экономической эффективности в целом для предприятия можно добиться только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке. Например, вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала можно добиться увеличения выпуска, повышения качества продукции. Рост удовлетворенности трудом приведет к уменьшению ущерба от сокращения кадров и т. д. Следовательно, социальные результаты иногда могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности проекта по совершенствованию системы управления персоналом возможны следующие подходы¹:

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

2. Рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер.

3. Вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономи-

¹ Приводится по: Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 299.

ческих, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Социальные результаты совершенствования системы и технологии УП представлены в табл. 6.1, разработанной на основе учебника «Управление персоналом организации»¹.

Таблица 6.1

**Социальные результаты совершенствования системы
и технологии управления персоналом организации**

Подсистема СУП	Показатели	Социальные результаты
Планирование и маркетинг персонала	Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего Увеличение количества работников, принятых по направлениям служб занятости Сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала Рост числа случаев положительного освещения деятельности организации в СМИ	Обеспечение полной реализации потенциала работников Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации
Наем и учет персонала	Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями	Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала

¹ См.: *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 610.

Продолжение табл. 6.1

Подсистема СУП	Показатели	Социальные результаты
Условия труда	Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с вредными условиями труда Снижение удельного веса рабочих, выполняющих работу в ручную Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда Сокращение частоты производственного травматизма Сокращение количества случаев профессиональных заболеваний	Обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда Обеспечение соблюдения требований технической эстетики Обеспечение реализации системы стандартов охраны труда и техники безопасности Гуманизация труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности, объединение разрозненных элементов в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности и т. д.)
Развитие персонала	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными (двумя и более) специальностями и профессиями Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения Снижение текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации	Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников Повышение конкурентоспособности персонала Обеспечение согласования целей работников к администрации при управлении карьерой
Мотивация и стимулирование	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения	Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда Обеспечение возможностей личного развития работников Формирование чувства причастности работника к организации

Подсистема СУП	Показатели	Социальные результаты
Социальное развитие	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям; выразивших удовлетворение условиями общения; сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд
Развитие оргструктур управления	Удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции Удельный вес подразделений, для которых разработаны положения Увеличение числа изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды Увеличение удельного веса научно обоснованных управленческих процедур	Обеспечение способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды Обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников

Пример

Необходимо перечислить основные социальные результаты, которые будут получены в ОАО «Айвенго» после внедрения мероприятий по совершенствованию организации работы с кадровым резервом и карьерным продвижением сотрудников. Содержание мероприятий следующее: разработано новое положение о формировании и подготовке резерва кадров ОАО «Айвенго»; внедрена новая система оценки кандидатов в кадровый резерв; разработаны формы плана карьеры для специалистов и руководителей; внесены дополнения к должностной инструкции специалиста по управлению персоналом, касающиеся управления карьерой.

Предложенные мероприятия по совершенствованию управления внутриорганизационной карьерой персонала позволят до-

биться не только экономической, но и социальной эффективности в ОАО «Айвенго».

Основные социальные результаты от совершенствования управления внутриорганизационной карьерой персонала представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

**Социальные результаты совершенствования управления
внутриорганизационной карьерой персонала**

Показатели	Социальные результаты
1. Снижение текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития и карьерного роста	1. Обеспечение полной реализации трудового потенциала работников организации
2. Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворенность содержанием труда	2. Обеспечение условий для всестороннего развития персонала, роста его профессионализма
3. Увеличение удельного веса работников, стремящихся к повышению квалификации, профессиональному росту	3. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников
4. Увеличение удельного веса сотрудников, выразивших свою лояльность к организации	4. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями
	5. Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала
	6. Стимулирование роста профессионализма и профессиональной компетентности
	7. Повышение конкурентоспособности персонала
	8. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников
	9. Формирование чувства сопричастности сотрудников к организации

Вопросы и задания

1. Объясните, в чем выражается социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.

2. Перечислите позитивные социальные изменения в организации при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

3. Перечислите предотвращенные отрицательные социальные моменты в организации при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

4. Поясните, существует ли прямая взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью при совершенствовании системы и технологии управления персоналом.

5. Поддаются ли социальные результаты стоимостной оценке? Приведите пример.

6. Назовите, какие основные подходы существуют при комплексной оценке экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Библиографический список

Основная литература

1. *Кибанов, А. Я.* Основы управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 28–30; С. 392–435.
2. *Кибанов, А. Я.* Основы управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2006. — С. 275–299.
3. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — С. 96–100; С. 598–618.

Дополнительная литература

1. *Смирнов, Е. Л.* Справочное пособие по научной организации труда / Е. Л. Смирнов. — М. : Экономика, 1986. — 417 с.
2. *Управление персоналом* : учеб. пособие / под ред. О. И. Марченко. — М. : Ось-89, 2004. — 318 с.
3. *Шишмаков, В. Т.* Инновационный менеджмент на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Т. Шишмаков, С. В. Шишмаков. — М. : Маршрут, 2006. — 316 с.
4. *Экономика труда* : учеб. / под ред. Ю. П. Кокина, П. Э. Шлендера. — М. : Магистр, 2008. — 686 с.