

# Лекция 2. Экономический механизм управления персоналом

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal and white) extending from the right side of the slide.

# План

2.1 Сущность и элементы экономического механизма управления персоналом организации.

2.2 Система экономических показателей, нормативов и регламентов, используемых в практике управления персоналом, и пути их развития в современных условиях.

2.3 Классификация и методы расчета показателей, определения нормативов и разработки регламентов.

## **2.1. Сущность и элементы экономического механизма управления персоналом организации**

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Экономические методы управления занимают, можно сказать, центральное положение в управлении, т. к. сейчас в мире главенствует рыночная экономика и в основу отношений управления легли экономические отношения, отвечающие интересам и потребностям людей (персонала).

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей.

Хозяйственный расчет также является одним из видов экономических методов управления. Хозяйственный расчет - метод, стимулирующий коллектив в целом на:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;
- предоставление подразделению организации оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

Хозяйственный расчет необходим для управления персоналом. Его инструментами являются самостоятельность подразделений, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Экономическое стимулирование представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада в деятельность предприятия. Система экономического стимулирования есть совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли. Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах:

- взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации;
- дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства;
- сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации;
- сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

Главный элемент стимулирования - заработная плата, которая является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

Заработная плата в целом является ценой рабочей силы, соответствующей стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции, а именно в стоимость продукции предприятия входит стоимость материалов и сырья, амортизационные отчисления, основная и дополнительная заработная плата, обязательные отчисления от зарплаты сотрудников организации, накладные расходы и прибыль.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при выработке надлежащих часов, дополнительная зарплата - различного рода выплаты за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями (перевыполнения плана), премия за основные результаты труда стимулирует достижение конечных результатов, выплачивается из прибыли.

Что же касается, материальной помощи, то она выплачивается в каких-либо экстремальных ситуациях, например, смерть сотрудника или его близких родственников.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Ценные бумаги - это главный инструмент фондового рынка, неденежный эквивалент права на собственность, при реализации которых владелец предъявляет их к реализации или продаже.

Акция -- ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год.

Они выполняют следующие функции:

- закрепляют право собственности и участия в прибылях;
- являются формой дополнительной оплаты труда;
- ставят держателя акций в зависимость от результатов труда.

Облигация - эта ценная бумага на предъявителя, дающая право на получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи - получение денежной компенсации.

Экономические методы управления персоналом нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы.

На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно - административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

Экономические методы управления становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

## 2.2 Система экономических показателей, нормативов и регламентов, используемых в практике управления персоналом, и пути их развития в современных условиях.

*Система экономических показателей используемых в управлении 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. Единовременные затраты на совершенствование управления:

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

где  $K_{y1}$  - предпроизводственные затраты;

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

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

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

Предпроизводственные затраты ( $K_{y_1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y_1} = 3 \cdot M_i \cdot K_d \cdot K_c \cdot Z_p,$$

где 3- месячные оклад работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  - количество месяцев работы в году /-го работника, занятого с работкой оргпроекта;

$n$  - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_d$  - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_c$  - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_p$  - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т. п.).

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка ТЭО, разработка задания на оргпроект-тирование, разработка ООП, разработка ОРП, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ( $K_{у2}$ ), определяются по формуле:

$$K_{уг} = K_{тсу} + K_{ГК11} + K_{Н} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где  $K_{тс}$  - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по преysкурантным ценам);  $K_{тин}$  - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;

$K_{н}$  - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря определяются по преysкурантным ценам);

$K_{сз}$  - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:  $K_{сз} = С \cdot П$ , где  $С$  - стоимость 1 м<sup>3</sup> здания, помещения, руб.;  $П$  - площадь здания, помещения, м<sup>2</sup>;

$Н$  - высота этажа здания, помещения, м;

$K_{нг}$  - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

$K_{с}$  - затраты на пополнение оборотных средств;

$АГ$  - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда  $Пт$ :

$$Пт = Оп / Т,$$

где  $Оп$  - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб);  $Т$  - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Представляется, что более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда  $С$  далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу:

$$С = З / Т .$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:  $\Phi = \text{Оп} / \text{З}$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:  $\Phi = \text{Пт} / \text{Ст}$ .

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратно-емкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $Ур$ ):

$$Ур = \text{З} / \text{Оп}$$

Показатель удельной затратно-емкости  $Ур$  является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

## 2.3 Классификация и методы расчета показателей, определения нормативов и разработки регламентов.

Основными признаками классификации нормативов для нормирования труда аналитически расчетным методом являются следующие: вид и назначение; степень укрупнения и зависимость ее от серийности производства, для которых они разрабатываются; формы измерения затрат труда; сфера применения и степень директивности.

В зависимости от вида и назначения регламентированных нормативных величин имеют место нормативы по труду и типовые нормы. Нормативы по труду— это регламентированные величины режимов работы оборудования, затрат труда и времени перерывов в работе. Разработка нормативов труда основывается на типизации трудового содержания и организационно-технических условий выполнения операций, работ, функций.

Типовые нормы — это регламентированные величины затрат времени на работы, выполняемые по типовой технологии, с учетом рациональных (для данного производства) организационно-технических условий. Разрабатываются на типовые детали (изделия) или стандартные (нормализованные).

Укрупненные нормативы — нормативы времени на выполнение комплекса технологически и организационно связанных между собой трудовых приемов и их комплексов.

В настоящее время ст. 161 гл.22; Трудового Кодекса предусматривается для однородных работ разработка и установление типовых норм труда. В соответствии с разделением трудового процесса на его структурные составляющие и категории затрат рабочего времени нормативы делятся на дифференцированные и укрупненные. Дифференцированные нормативы времени — это нормативы на выполнение отдельных трудовых приемов, трудовых действий и трудовых движений.

По сфере применения нормативы по труду делятся на межотраслевые, отраслевые и местные (заводские).

Отраслевые нормативы предназначены для нормирования работ, специфических для определенной отрасли.

Местные (заводские) нормативы по труду разрабатываются применительно к организационно-техническим условиям данного предприятия, где устарели или отсутствуют нормативные материалы, имеющие более широкую сферу применения.

Межотраслевые нормативы разрабатываются для одинаковых или сходных организационно-технических условий выполнения работ для предприятий независимо от их ведомственной подчиненности и предназначены для нормирования труда работников этих предприятий.

Совершенствование нормативной базы по труду на каждом предприятии играет важную роль в общем комплексе мер по обеспечению минимальных издержек производства, в том числе рационального использования рабочего времени, единства норм труда, выражающегося в их равной напряженности, а также решения социальных проблем.

При разработке местных нормативов по труду рекомендуется использовать имеющиеся в теории и практике отечественного нормирования методические положения, а также различные виды нормативов по труду (по видам затрат, степени дифференциации, сфере применения и др.). При этом следует учитывать особенности современных условий и методов управления, экономические и социальные проблемы, связанные с использованием ресурсов предприятия, в том числе трудовых, а также возможности самостоятельной разработки нормативов по труду.

# Вопросы для самоконтроля:

1) Раскройте элементы экономического механизма управления персоналом организации.

2) Охарактеризуйте экономические показатели, нормативы и регламенты, используемые в практике управления персоналом.

3) Какие вы знаете методы расчета показателей, определения нормативов и разработки регламентов?