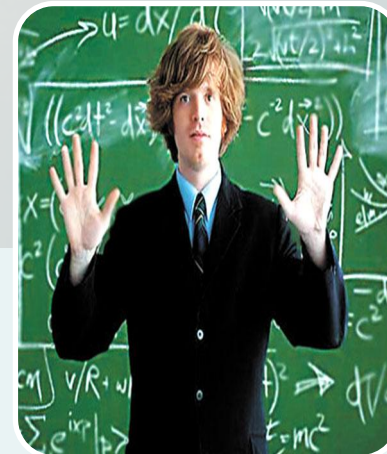
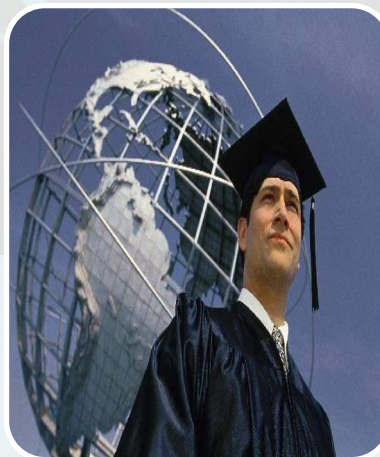


ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА – ЧАСТЬ ОБЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА.

В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ КАК ФУНКЦИЯ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАТРАЧЕННЫХ НА ЭТО РЕСУРСОВ.



К. Маркс:
«Постоянная
цель
капиталистическ
ого
производства
состоит в том,
чтобы при
минимуме
авансированног
о капитала
производить
максимум
прибавочной
стоимости»

В.И. Ленин:
«Ясно, что
целью всякой
хозяйственной
деятельности
является
достижение
наибольших
результатов
при
наименьших
усилиях, т.е.
максимальная
производитель
ность»

Академик Т.С.
Хачатуров:
«Эффективность
же и социальная,
и экономическая
представляет
собой отношение
экономического
или социального
эффекта к
необходимым на
его достижение
затратам»

Американский
экономист П.
Хейне:
«Эффективность
неизбежно
является
оценочной
категорией.
Эффективность
всегда связана с
отношением
ценности
результата к
ценности затрат».

**Эффективность рассчитывается по формуле:
 $E = \frac{\text{Э}}{З}$, где E – экономическая эффективность доли; Э - экономия и прибыль, руб.; $З$ – затраты на создание экономии, руб.**

Три подхода к оценке эффективности управления.

Персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала.

Критериальными показателями должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности.

Эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т. е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ТРУДА

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА

- ОРИЕНТИРУЕТ ПЕРСОНАЛА НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНОВЫХ ЗАДАНИЙ, РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, УЛУЧШЕНИЕ ТРУДОВОЙ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ И В ОСНОВНОМ НАПРАВЛЕННЫ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА

- ОРИЕНТИРУЮТ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ НА ДОСТИЖЕНИЕ КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОИЗВОДСТВА (РОСТ ПРИБЫЛИ И ДОХОДА, СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ И РАСХОДА РЕСУРСОВ), ПОСКОЛЬКУ ПОСЛЕДНИЕ ВЫСТУПАЮТ В КАЧЕСТВЕ ГЛАВНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАЮТСЯ ВСЕМ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ТРУДА

Саратовская
система
бездефектного
труда (СБТ)

Львовская методика
«Пульсар»

Тульская система
бальной оценки
труда

Томская система
оперативной оценки
качества труда

Универсальная автоматизированная
система контроля исполнения и
оценки качества работы служащих

Саратовская система бездефектного труда (СБТ)

- СБТ предусматривает, что работа высокого качества, без сбоев и нарушений оцениваются коэффициентом, равным 1. За каждое упущение в работе вычитается определенная величина в долях единицы. Перечень упущений предусматривается стандартом предприятия, утвержденным совместным решением администрации и профкома.
- Недостатки СБТ: 1) Оценка, не связана с конечными результатами деятельности предприятия. 2) Методика СБТ носит вид штрафных санкций, поскольку регистрирует упущения в работе, и не в полной мере использует методы морального поощрения.

Некоторые критериальные показатели эффективности работы предприятия

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
<i>1. Показатели экономической эффективности конечных результатов</i>			
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий
Доход, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы – расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Затраты на 1 руб. продукции, коп./руб.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объем товарной продукции, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т.е. факт обмена "товар – деньги"	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем
Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологии производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций
Затраты на управление предприятием, коп./руб.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
Внедрение научно-технического прогресса, руб.	Рассчитывается как суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, т.е. будущую стратегию	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных производственных фондов	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, проста оборудования или завышенной стоимости ОПФ

2. Показатель качества, результативности и сложности труда

<p>Производительность труда (выработка на 1 работника), руб./чел.</p>	<p>Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве</p>	<p>Характеризует часть продукции в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала</p>	<p>Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции</p>
<p>Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %</p>	<p>Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы</p>	<p>Позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста ("проедание")</p>	<p>Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара</p>
<p>Частота производственного травматизма, %</p>	<p>Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала</p>	<p>Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности</p>	<p>Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил</p>
<p>Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дни</p>	<p>Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала</p>	<p>Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала</p>	<p>Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения</p>
<p>Фонд оплаты труда (зарботной платы), руб.</p>	<p>Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции</p>	<p>Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения</p>	<p>Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)</p>
<p>Средняя заработная плата 1 работника, руб./чел.</p>	<p>Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала</p>	<p>Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени</p>	<p>Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)</p>

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Качество труда персонала, баллы или %	Первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений. Субъективизм экспертных оценок членов правления

3. Показатели социальной эффективности

Текущая текучесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и т.п.) в показатель текучести
Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант – субъективизм оценки
Соотношение рабочих и служащих, чел./чел.	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Характеризует число рабочих, приходящихся на 1 служащего. Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики

<p>Надежность работы персонала, доли или баллы</p>	<p>Первый способ – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ – экспертная оценка надежности правлением предприятия по 10-балльной шкале</p>	<p>Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений. Простота расчета и возможность оценки различных подразделений</p>	<p>Сложность и большие затраты на расчет показателей надежности. Субъективность оценок надежности и их влияния на общую эффективность</p>
<p>Равномерность загрузки персонала, доли или баллы</p>	<p>Первый способ – отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоемкости. Второй способ – экспертная оценка равномерности на заседании правления предприятия по 5-балльной шкале</p>	<p>Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет соизмерять работу различных подразделений</p>	<p>Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность</p>
<p>Коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), доли</p>	<p>Рассчитывается путем суммирования с нормативной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе</p>	<p>Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда персонала</p>	<p>Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (правления)</p>
<p>Социально-психологический климат коллектива, баллы</p>	<p>Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов</p>	<p>Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата</p>	<p>Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства</p>

Бальная оценка эффективности работы организаций

Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала

Вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления.

Соизмерение различных экономических социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Определение номенклатуры
экономических и социальных
показателей,
характеризующих
эффективность работы
персонала

Выбор математических
функций экономического
стимулирования частных
показателей эффективности
работы

Определение весовых
коэффициентов частных
показателей эффективности
работы (важности)

Проведение контрольных
расчетов и внедрение
методики в практику работы
предприятий и организаций

Обоснование способа
расчета комплексного
показателя эффективности
работы персонала

Опыт применения метода БОЭРО.

Метод основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей.

Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ).

Предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия в конечные результаты деятельности предприятия .

Оценка по эффективности трудового вклада (КТВ)

Достоинства: простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе; дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда; гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям; разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы упущений, снижающих его; широкая гласность и доведение его до всех членов трудового коллектива: распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы

Подходы к оценке экономической

эффективности труда

	Объект оценки	Сущность	Расчет	Комментарии
1	Прибыль	Объем прибыли на 1 руб. затрат на персонал	$Э_T = П / З_{от}$ где П — прибыль предприятия, руб.; $Z_{от}$ — затраты на оплату труда, руб.	Самые простые показатели измерения эффективности труда, называемые «зарплатоотдачей». Не учитывают факторы конъюнктуры, например: а) повышение цен на продукцию предприятия вследствие изменения ценовой политики, б) снижение спроса на выпускаемую продукцию, в) рост себестоимости из-за повышения цены на энергоресурсы и т.д.
2	Выручка	Объем выручки на 1 руб. затрат на персонал	$Э_T = В / З_{от}$ где В — выручка от реализации продукции, руб.; $Z_{от}$ — затраты на оплату труда, руб.	
3	Затраты на персонал	Величина затрат на персонал на производство единицы продукции/работы/услуги	$Э_T = З / O,$ где З — затраты на персонал, руб.; O — объем продукции (шт., т, км, руб.)	Данный показатель является расширенным по отношению к показателю зарплатоемкости, который включает только затраты на оплату труда работников. Затраты на персонал включают в том числе расходы на обучение, льготы предприятия и т.д.
4	Добавленная стоимость*	Объем добавленной стоимости на 1 руб. затрат на персонал	$Э_T = ДС / З,$ где ДС — добавленная стоимость, руб.; З — затраты на персонал, руб.	При расчете показателя эффективности труда исключается влияние внешних по отношению к предприятию факторов, т.е. оценка отдачи от использования живого труда становится более обоснованной
5	Потери	Объем произведенной продукции в стоимостном выражении с учетом полных затрат на персонал, включая отнесенные к потерям	$Э_T = З + З_n / O,$ где З — затраты на персонал, руб.; Z_n — затраты, отнесенные к потерям, руб.; O — объем продукции, руб.	К числу потерь относятся: затраты на воспроизводство штата — покрытие текучести, обучение новых работников, неполная производительность в период адаптации и когда рабочее место остается незаполненным, оплата неотработанного времени, в том числе по факторам абсентеизма

Основные показатели оценки результатов реализации программ повышения эффективности труда

	<i>Показатель</i>	<i>Расчет</i>	<i>Комментарии</i>
1	Производительность труда	Выработка за 1 ч работы или на одного сотрудника	Показывают повышение/понижение результатов труда без учета фактора изменения численности персонала
2	Зарплатоотдача	Выработка в стоимостном выражении на 1 руб. затрат на персонал	
3	Объем работ подразделения/работника при внедрении новых стандартов работы и норм труда	Изменение объема работ, выполняемых подразделением/работником	Характеризует количественные результаты внедрения организационных мер по оптимизации использования персонала
4	Уровень брака или претензий со стороны потребителей после внедрения новых стандартов качества или обслуживания	Отношение объема годной продукции/работы ко всему объему выполненных работ в стоимостном выражении	Отражает качественные результаты улучшения работы и совершенствования процессов взаимодействия с потребителями
5	Экономия материалов, электро- и тепловой энергии	Изменение материало- и энергоемкости продукции/работ до и после внедрения программы; изменение объема накладных расходов и т.п.	Снижение данного показателя свидетельствует о более ответственном и бережном отношении работников к используемым средствам и предметам труда
6	Эффективность фонда рабочего времени	Отношение фактического фонда рабочего времени к фонду рабочего времени за вычетом принятых нормативов отсутствий на работе (отпуск, выходные, праздничные дни, временная нетрудоспособность, выполнение гражданских обязанностей)	Повышение показателя достигается за счет сокращения количества отсутствий на работе по всем причинам
7	Сокращение операционных и внутрисменных потерь рабочего времени	Соотношение между временем работы и средней продолжительностью рабочего дня	Отражает результативность мер по оптимизации рабочих процессов, улучшению планирования, повышению интенсивности труда
8	Вовлеченность персонала	Уровни текучести и абсентеизма по ключевым направлениям работ и должностным позициям; соотношение количества предложений по улучшению работ до и после реализации программы повышения эффективности труда; количество постоянно действующих проектных групп	Данные показатели комплексно характеризуют уровень удовлетворенности работников проведенными изменениями и их активности при реализации программы повышения эффективности труда

Виды эффективности проектов совершенствования и технологии управления персоналом

Бюджетная отражает влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего бюджета

Коммерческая (финансовая) определяется соотношением финансовых затрат и результатов

Народно-хозяйственная отражает эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении

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

№ п/п	Наименование элемента подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам
1	Функции управления	Количество видов функций; уровень дублирования функций, уровень регламентации функций; затраты на осуществление функций управления; уровень качества осуществления функций управления
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	Персонал 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

№ п/п	Наименование элемента подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам
4	Технические средства управления	Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств; удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров; уровень механизации и автоматизации управленческих процессов; 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 регламентирующей 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; соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления
7	Технология управления	Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла; удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера; уровень регламентации процессов управления; уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации; уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций; затраты на выполнение процессов, процедур и операций
8	Управленческие решения	Количество принимаемых решений; своевременность принятия решений; уровень регламентации решений; степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений; затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений

ОСНОВНЫЕ РАСЧЕТНЫЕ ФОРМУЛЫ ДЛЯ СТОИМОСТИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

№ п/п	Непроизводственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
1	Снижение затрат на осуществление функций	$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{i=1}^m 3_i' - \sum_{i=1}^m 3_i'' \right]$	<p>n — количество функций управления; $3_i', 3_i''$ — значение i-й статьи расходов до и после мероприятий, руб.; m — количество статей расходов</p>
2	Повышение качества осуществления функций	$P_{y1}^2 = P_{y1}^5 \times \left(1 - \frac{K'_{кфу}}{K''_{кфу}} \right)$	<p>$K'_{кфу}, K''_{кфу}$ — коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятий</p>
3	Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления	$P_{y1}^3 = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \times Ч_p \right] \times 3_{cy}$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y1}^3 = \left(\frac{P_{y1}}{A_1} - \frac{P_{y2}}{A_2} \right) \times A_2$	<p>Φ_1, Φ_2 — годовой фонд рабочего времени всех управленческих работников до и после мероприятий, ч; $Ч_p$ — численность управленческих работников до мероприятий, чел.; 3_{cy} — среднегодовая заработная плата одного управленческого работника, руб.; $P_{y1}; P_{y2}$ — 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	$P_{y1}^4 = Ч \times Ц_p \times \left[\frac{T_o}{T_n} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta П} \right) \right]$	<p>$Ч$ — численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.; $Ц_p$ — стоимость одного часа работы работника, руб.; T_o — время ускорения обучения, мес.; T_n — планируемое время обучения, мес.; Φ — годовой фонд времени работы одного работника, ч; $\Delta П$ — повышение производительности труда, %</p>
5	Сокращение численности управленческих работников	$P_{y1}^5 = \Delta Ч \times 3_{cy} \times K_3$	<p>$\Delta Ч$ — сокращение численности управленческих работников, чел.; K_3 — коэффициент роста средней заработной платы</p>
6	Улучшение использования управленческого персонала	$P_{y1}^6 = P_{y1}^3 \times K_{ис}$	<p>$K_{ис}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования управленческого персонала. Определяется экспертным путем</p>

№ п/п	Непроизводственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
7	Снижение текучести управленческих работников	$P_{y1}^7 = P \times [1 - (K_2^T / K_1^T)]$ $P = Z_d \times Ч_d \times K_c \times K_d$	K_1^T, K_2^T — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; Z_d — среднедневной заработок одного работника, руб.; $Ч_d$ — количество человеко-дней, когда человек не работал в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника; K_c — коэффициент, учитывающий размер единого социального налога; K_d — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату
8	Улучшение использования компьютеров	$P_{y1}^8 = C_p - C_b \times T_b$	C_p — стоимость выполнения функций без компьютера, руб.; C_b — стоимость одного часа использования компьютера, руб.; T_b — время выполнения функции на компьютере, ч
9	Улучшение использование оргтехники	$P_{y1}^9 = \sum_{i=1}^n (C_1^o - C_2^o)$	n — количество функций, при выполнении которых используется оргтехника; C_1^o, C_2^o — стоимость выполнения функций соответственно вручную и с помощью оргтехники, ч
10	Снижение трудоемкости обработки информации	$P_{y1}^{10} = T \times \frac{Z_m}{K_d \times Ч} - T_m \times C_b$	T — трудоемкость обработки информации ручным способом, человеко-час; Z_m — среднемесячная заработная плата управленческого работника, руб.; K_d — количество рабочих дней в месяце, дн.; $Ч$ — количество рабочих часов в день, ч; T_m — трудоемкость обработки той же информации на компьютере, человеко-час
11	Удешевление оформления документации	$P_{y1}^{11} = T'_m \times (T_1 - T_2) \times Ц_p$	T'_m — количество документов, переводимых на компьютерное оформление; $T_1; T_2$ — среднее время оформления одного документа до и после мероприятий, ч
12	Уменьшение ошибок в документации	$P_{y1}^{12} = Д \times \frac{B_o \times C_o}{100}$	$Д$ — количество документов в год; B_o — уменьшение ошибок в течение года, %; C_o — стоимость исправления ошибок, руб.

13	Повышение корпоративной культуры	$P_{y1}^{13} = P_{y1}^3 \times K_k$	K_k — 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
14	Снижение затрат на оргпроектирование	$P_{y1}^{14} = B \times C_n \times P \times (t_1 - t_2)$	B — количество организационных проектов в год; C_n — заработная плата за один день работы проектировщика, руб.; P — среднее количество проектировщиков, приходящееся на один проект; $t_1; t_2$ — время проектирования за год до и после мероприятий, направленных на рационализацию процессов оргпроектирования, дн.
15	Снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации	$P_{y1}^{15} = \sum_{i=1}^n (T_1^p - T_2^p) \times C_y$	n — число разрабатываемых регламентов; $T_1^p; T_2^p$ — трудоемкость разработки регламентирующей документации до и после мероприятий, человеко-дней; C_y — стоимость одного дня работы работника управления, руб.
16	Снижение трудоемкости разработки методических документов	$P_{y1}^{16} = \sum_{i=1}^n (T_1^d \times C_{p1} - T_2^d \times C_{p2})$	n — количество разрабатываемых методических документов; $T_1^d; T_2^d$ — трудоемкость разработки одного документа, ч; $C_{p1}; C_{p2}$ — стоимость 1 ч работы работника до и после мероприятий, руб.;
17	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений	$P_{y1}^{17} = \sum_{i=1}^m (T_1^p - T_2^p) \times C_y$	m — количество управленческих решений; $T_1^p; T_2^p$ — длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дн.

Показатели производственной системы организации

№ п/п	Наименование элемента производственной системы	Показатели анализа состояния производственной системы в разрезе составляющих ее элементов
1	Производственные функции	Число 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; длительность производственного цикла

№ п/п	Наименование элемента производственной системы	Показатели анализа состояния производственной системы в разрезе составляющих ее элементов
3	Производственный персонал	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; степень прогрессивности оборудования; уровень механизации и автоматизации, фондовооруженность
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 поддетальной 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, длительность их протекания
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

Основные расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов

№ п/п	Производственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
1	Повышение качества продукции и услуг	$P_{y2}^1 = (\text{Ц}_2 - \text{C}'_2) \times \text{B}_2 - (\text{Ц}_1 - \text{C}'_1) \times \text{B}_1$	<p>$\text{Ц}_1, \text{Ц}_2$ — оптовая цена продукции до и после мероприятий, руб.;</p> <p>C'_1, C'_2 — себестоимость единицы продукции (услуги) до и после мероприятий, руб.;</p>
2	Снижение брака	$P_{y2}^2 = \frac{(\text{Б}_{и1} - \text{Б}_{и2}) \times \text{B}_2 \times \text{C}_2}{100}$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^2 = \frac{(\text{Б}_{и1} - \text{Б}_{и2}) \times (\text{Ц} - \text{Ц}_б) \times \text{B}_2}{100}$	<p>$\text{Б}_{и1}, \text{Б}_{и2}$ — количество забракованных изделий по отношению к количеству годных до и после внедрения мероприятий, %;</p> <p>C_2 — себестоимость (без отчисления на амортизацию) единицы продукции после внедрения мероприятия, руб.;</p> <p>Ц — цена единицы годных изделий, руб.;</p> <p>$\text{Ц}_б$ — цена единицы бракованных изделий (лома), руб.</p>
3	Сокращение длительности производственного цикла	$P_{y2}^3 = \frac{\Delta A}{A_1} \times \Pi_1 + \left(\frac{\text{C}_1 - \text{C}_2}{100} \right) \times A_2;$ $\Delta A = A_1 \times K_{ц}$	<p>ΔA — годовой прирост продукции (услуг) за счет сокращения длительности производственного цикла, руб.;</p> <p>Π_1 — прибыль от реализации продукции до внедрения мероприятий, руб.;</p> <p>C_1, C_2 — затраты на 1 рубль реализуемой продукции до и после мероприятий, коп.;</p> <p>$K_{ц}$ — коэффициент прироста выпуска продукции за счет сокращения длительности производственного цикла. Определяется прямым счетом или на основе экспертных оценок</p>
4	Повышение ритмичности работы производственных подразделений	$P_{y2}^4 = \frac{\Delta A}{A_1} \times \Pi_1 + \left(\frac{\text{C}_1 - \text{C}_2}{100} \right) \times A_2;$ $\Delta A = A_1 \times K_p;$ $K_p = (K_1^p - K_2^p) \times K_{п}$	<p>ΔA — годовой прирост продукции (услуг) за счет повышения ритмичности, руб.;</p> <p>K_p — коэффициент прироста продукции (услуг) за счет повышения ритмичности;</p> <p>K_1^p, K_2^p — коэффициент ритмичности производства до и после мероприятий;</p> <p>$K_{п}$ — поправочный коэффициент, учитывающий снижение выпуска продукции в третьей декаде за счет сокращения сверхурочных часов, принимаемый равным 0,33</p>

5	Высвобождение численности рабочих	$P_{y2}^5 = \left(\frac{Ч_n - Ч_p}{100} \times \frac{T_1 - T_2}{100 - T_2} \right) \times \Phi \times 3,$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^5 = \frac{\sum (t_1 - t_2) A_2}{\Phi \times K_H}$	<p>$Ч_n$ — расчетная численность рабочих (определяется делением планового объема производства на выработку, достигнутую в базисном периоде), человек;</p> <p>$Ч_p$ — удельный вес основных рабочих в общей численности рабочих, %;</p> <p>Φ — годовой фонд рабочего времени одного рабочего, ч;</p> <p>K_H — коэффициент выполнения норм выработки до мероприятий;</p> <p>$T_1; T_2$ — потери рабочего времени в базисном и расчетном периодах, %;</p> <p>3 — средняя годовая стоимость одного часа работы, руб.</p>
6	Улучшение использования рабочих	$P_{y2}^6 = \left[\left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \right] \times K_{И}$	<p>$K_{И}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта за счет улучшения использования рабочих кадров. Определяется экспертным путем</p>
7	Повышение производительности труда в основном производстве	$P_{y2}^7 = B_2 \times \left[\sum_1^n \left[T_1 \times Ц_{p1} - T_2 \times Ц_{p2} + T_{об1} \times Ц_{об1} - T_{об2} \times Ц_{об2} + \frac{E_H}{\Phi^2} \times \left(\frac{O_1 \times T_{об1}}{K_1} - \frac{O_2 \times T_{об2}}{K_2} \right) \right] \right]$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^7 = \frac{Ч_{НВ} \times P_{НВ}}{100};$ $P_{НВ} = \frac{P_{НВ2} - P_{НВ1}}{P_{НВ1}}$	<p>B_2 — годовой выпуск изделий (услуг) после мероприятий, шт.;</p> <p>n — количество операций;</p> <p>$T_1; T_2$ — норма времени на единицу изделий до и после мероприятий, ч;</p> <p>$Ц_{p1}; Ц_{p2}$ — стоимость одного часа работы работника до и после мероприятий, руб.;</p> <p>$T_{об1}; T_{об2}$ — время загрузки оборудования одной операцией до и после мероприятий, ч;</p> <p>$Ц_{об1}; Ц_{об2}$ — стоимость одного часа работы оборудования до и после мероприятий, руб.;</p> <p>Φ^2 — годовой фонд времени работы единицы оборудования, ч;</p> <p>$O_1; O_2$ — стоимость оборудования до и после мероприятий, руб.;</p> <p>$K_1; K_2$ — коэффициент загрузки оборудования до и после мероприятий;</p> <p>$Ч_{НВ}$ — численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, человек;</p> <p>$P_{НВ}$ — прирост процента выполнения норм выработки, %;</p> <p>$P_{НВ1}; P_{НВ2}$ — выполнение норм выработки до и после повышения квалификации, %</p>

8	Повышение уровня квалификации рабочих	$P_{y2}^8 = B_K \times Z_C \times 12 \times K_C \times K_D;$ $B_K = (Ч_H \times \Delta P_H) / 100$	B_K — высвобождение рабочих в результате осуществления мероприятий, человек; Z_C — среднемесячный заработок одного рабочего, руб.; $Ч_H$ — численность рабочих, повысивших уровень выполнения норм выработки в результате повышения квалификации; ΔP_H — процент выполнения норм выработки, %
9	Сокращение потерь рабочего времени	$P_{y2}^9 = (\Delta B \times Ч \times \Phi^3) \times 3,$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^9 = \frac{P_1 - P_2}{100 - P_1} \times$ $\times Ч \times 12 \times Z_C \times K_C \times K_D$	ΔB — сокращение потерь и непроизводительных затрат времени работников в течение рабочего дня, ч; $Ч$ — численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, человек; Φ^3 — годовой фонд рабочего времени одного работника, ч; P_1, P_2 — потери рабочего времени до и после мероприятий, %
10	Снижение текучести рабочих кадров	$P_{y2}^{10} = P \times \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right),$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^{10} = Z_D \times Ч_D \times K_C \times K_D,$	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^T, K_2^T — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %; Z_D — среднедневной заработок одного рабочего, руб.; $Ч_D$ — количество человеко-дней, когда человек не работал в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего
11	Сокращение времени на сверхурочные работы	$P_{y2}^{11} = (З_1 - З_2),$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^{11} = Д \times З_ч$	$З_1, З_2$ — годовой 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; $З_ч$ — стоимость одного чел.-дн., руб.

Улучшение качества и повышение степени обоснованности норм	$P_{y2}^{18} = P_{y2}^5 \times K_{KH}$	K_{KH} — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения качества норм и повышения степени их обоснованности. Определяется экспертным путем
Повышение уровня трудовой дисциплины	$P_{y2}^{19} = (\Pi_{п} / \Pi_{ф}) \times 3_{с} \times 12 \times K_{с} \times K_{д}$	$\Pi_{п}$ — число прогулов рабочих в год, дн.; $\Pi_{ф}$ — годовой полезный фонд времени одного рабочего, дн.
Повышение культуры производства	$P_{y2}^{20} = \left[\left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \times \Pi_1 + \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2 \right] \times K_{к}$	$K_{к}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта за счет повышения культуры производства. Определяется экспертным путем
Сокращение производственного травматизма и заболеваний	$P_{y2}^{21} = (H_1 - H_2) \times \sum_{i=1}^n \bar{P}_{H_i}$	$H_1; H_2$ — потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятий, дн.; $\sum_{i=1}^n \bar{P}_{H_i}$ — средний дневной размер ущерба предприятию в связи с травмами и производственно обусловленными заболеваниями в руб.* Определяется по данным за период последних 3–5 лет и состоит из следующих слагаемых: \bar{P}_{H1} — выплата пособий по временной нетрудоспособности; \bar{P}_{H2} — оплата судебных исков за счет предприятия на возмещение ущерба лицам, получившим производственную травму; \bar{P}_{H3} — выплата пенсий при условии ухода на инвалидность; \bar{P}_{H4} — затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов; \bar{P}_{H5} — расходы на санаторно-курортное лечение за счет предприятия; \bar{P}_{H7} — прочие расходы

Повышение уровня прогрессивности применяемой технологии	$P_{y2}^{22} = P_{y2}^5 \times K_{пт};$ $K_{пт} = Ч_п / Ч_0$	$K_{пт}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения уровня прогрессивности применяемой технологии. Определяется экспертным путем; $Ч_п$ — количество рабочих, осуществляющих прогрессивные технологические процессы после мероприятий, человек; $Ч_0$ — общее количество рабочих после мероприятий, человек
Уменьшение удельного веса ручного труда в технологических процессах	$P_{y2}^{23} = P_{y2}^5 \times K_{рТ};$ $K_{рТ} = 1 - (Ч_р / Ч_0)$	$K_{рТ}$ — коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от уменьшения удельного веса ручного труда в технологических процессах. Определяется экспертным путем; $Ч_р$ — количество рабочих, занятых ручным трудом после мероприятий, человек
Рост объема производства продукции и услуг	$P_{y2}^{24} = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \right) \times \Pi_1 +$ $+ \left(\frac{C_1 - C_2}{100} \right) \times A_2,$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^{24} = Ч_1 \times \left(1 + \frac{\Delta A}{100} \right) \times Ч_2$	$Ч_1, Ч_2$ — численность работающих (рабочих) в данном производственном подразделении соответственно до и после мероприятий, человек; ΔA — годовой прирост объема производства в результате внедрения мероприятий, %
Снижение трудоемкости изготовления продукции и оказания услуг	$P_{y2}^{25} = \frac{\Delta A}{A} \times \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} \times A_2;$ $\Delta A = \frac{A_1 \times K_T}{1000};$ $K_T = \frac{t_1^c - t_2^c}{t_2} \times 1000,$ <p style="text-align: center;">или</p> $P_{y2}^{25} = \sum (t_1 - t_2) \times A_2$	K_T — коэффициент прироста выпуска продукции (услуг) за счет снижения трудоемкости ее изготовления, %; t_1^c, t_2^c — средние затраты труда на 1000 руб. товарной продукции (услуг) до и после мероприятий, ч
Снижение материалоемкости продукции	$P_{y2}^{26} = \sum_1^m H_1 \times B_1' \times C_1^M -$ $- \sum_1^m H_2 \times B_2' \times C_2^M$	H_1, H_2 — норма расхода материала до и после проведения мероприятий, нат. ед.; B_1', B_2' — объем выпуска продукции или оказания услуг, по которому произошло изменение материалоемкости до и после мероприятий, нат. ед.; C_1^M, C_2^M — стоимость материалов, энергии, топлива до и после мероприятий, руб.

Формула оценки эффективности управления

персоналом

1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

- $\Delta T = Z_H * P (K_{T1} - K_{T2})$, где :
- Z_H – затраты на новичка $= Z_{от} / P_{от}$, $Z_{от}$ – затраты на отбор персонала, $P_{от}$ – количество отобранных кандидатов, P – среднесписочная численность работников, $K_{T1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников ($P_{ув} / P$).

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий.

- $Z_{об} = Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об}$, где:
- $Z_{зп}$ – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий, $P_{сп}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям, N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность, $Z_{об}$ – затраты на обучение.

3) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

- $\Delta П = P * D_M * (П_2 - П_1)$, где P – количество работников, D_M – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.
- $П$ – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников $= O_{п} / (D_M * P)$

Суммарная эффективность: $\Delta C = \Delta П + \Delta T + \Delta об = N * P * D_M * (П_2 - П_1) + N * Z_H * P (K_{T1} - K_{T2}) + Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об}$