

# **Оценка результативности труда персонала**



**Выполнили:**  
**Бурдыко Анфиса**  
**Глушнёва Анастасия**  
**Лобанова Анастасия**  
**Паутова Дарья**  
**Фомина Екатерина**

---

# Анализ трудовых показателей

Анализ трудовых показателей — это особый вид экономических исследований эффективности производственно-хозяйственной деятельности и управленческих решений, направленных на ее повышение, выполняемой с целью раскрытия их взаимосвязей, силы взаимовлияния, определения степени необходимости каждого из них.



# Основные задачи анализа:

- обеспечить объективную оценку использования трудовых ресурсов — рабочей силы и производительности труда;
- определить факторы и количественное измерение их влияния на изменение трудовых показателей;
- изыскать пути устранения отрицательных факторов и закрепления влияния положительных факторов;
- разработать рекомендации по улучшению использования трудовых ресурсов в направлении повышения производительности труда.



**Объектом анализа** трудовых показателей на уровне предприятия **является совокупность количественных и качественных измерителей применения живого труда в процессе производства.**

В методике анализа трудовых показателей целесообразно выделять следующие **объекты исследования:**

- факторы и пути интенсификации и повышения эффективности использования труда;
- трудовые показатели — обеспеченность трудовыми ресурсами и производительность труда;
- влияние трудовых показателей на конечные результаты деятельности.



# Текущий и итоговый анализ

- Различают *текущий* контроль (оперативный анализ) и *итоговый* (детальный) анализ.
  - *Первый* позволяет следить за выполнением суточных, декадных и месячных планов, своевременно устранять возникающие трудности.
  - *Итоговый анализ* проводится по окончании отчетного периода и отличается от текущего контроля большей подробностью. При его осуществлении применяется широкий круг показателей, учитываются изменения, произошедшие в плане, и даются предложения об использовании выявленных резервов.
-

# Основные направления анализа трудовых показателей

Анализ ресурсов	Анализ затрат	Анализ эффективности труда	Анализ социального развития
Уровень, динамика и структура персонала, его движение; профессионально-квалификационный состав.	Трудоемкость и зарплатоемкость основных видов продукции; уровня, динамики и структуры оплаты труда, затрат на обучение, подготовку и переподготовку персонала.	Уровень и динамика производительности труда, факторы и резервы роста производительности труда; соотношение изменения производительности и оплаты труда.	Формирование и использование фонда социального развития и выплат социального характера.

# Анализ трудовых ресурсов

- Основная цель анализа - оценить качество трудовых ресурсов организации, эффективность системы мотивации труда и эффективность управления персоналом.
- Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность по труду, движению работников, заработной плате: "Сведения о численности, заработной плате и движении работников" (форма № П-4, месячная); данные табельного учета и отдела кадров.



# Анализ трудовых ресурсов

Влияние изменения удельного веса основных рабочих в общей их численности на выработку продукции одним работающим определяется по формуле:

$$\Delta CB = (УД_1 - УД_0) \cdot CB_0,$$

где  $УД_1$ ,  $УД_0$  – удельный вес основных рабочих в общей их численности по плану (базисному периоду) и отчёту;  $CB_0$  – среднегодовая выработка одного работающего по плану.

---

# Анализ трудовых ресурсов

Численность рабочих  $Ч_p$  определяют исходя из нормы трудоёмкости работ планируемого периода ( $T$ ), эффективного (действительного) годового фонда времени рабочего ( $T_{эф}$ ) и планируемого коэффициента выполнения норм  $K_{nn}$  по формуле:

$$Ч_p = \frac{T}{T_{эф} \cdot K_{nn}}$$

# Анализ трудовых ресурсов

Численность рабочих, занятых на аппаратурных, агрегатных работах, где действия рабочих заключаются в основном в управлении механизированными или автоматизированными процессами, определяют по рабочим местам и нормам обслуживания:

$$Ч_p = \sum_{i=1}^m n_i \cdot Ч_{pi} \cdot k_{zi}$$

где:  $n_i$  – количество агрегатов на  $i$ -й операции;

$Ч_{pi}$  – количество рабочих, необходимое для обслуживания  $i$ -го рабочего места;

$k_{zi}$  – коэффициент загрузки рабочих на  $i$ -й операции при совпадении профессий;

$i$  – наименование операций.

---

# Анализ трудовых ресурсов

! Численность служащих определяется исходя из организационной структуры предприятия и рациональной численности, необходимой для обеспечения функций управления.

! Численность непромышленного персонала определяется по типовым отраслевым нормативам, по нормам обслуживания.

---



# Анализ трудовых ресурсов

*Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится* путём сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ по участкам, бригадам и предприятию в целом.

*Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ* по участку, цеху, предприятию сравнивают средние тарифные разряды работ и рабочих, которые можно определить по средневзвешенной арифметической формуле:

$$\bar{T}_p = \frac{\sum (T_p \cdot \mathcal{C}_{pi})}{\sum \mathcal{C}_p} ; \quad \bar{T}_p = \frac{\sum (T_p \cdot V_{pi})}{\sum V} .$$

где  $T_p$  – тарифный разряд,  
 $\mathcal{C}^p$  – общая численность (количество) рабочих,  
 $\mathcal{C}_{pi}^p$  – численность рабочих  $i$ -го разряда,  
 $V_{pi}$  – объём работ  $i$ -го вида,  
 $V$  - общий объём работ.

---

# Показатели движения рабочей силы

Название показателя	Формула для расчёта показателя	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приёму ( $K_n$ )	$K_n = \frac{\text{количество принятых работников}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	Характеризует удельный вес принятых работников за период
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ )	$K_B = \frac{\text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	Характеризует удельный вес выбывших за период работников
Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ )	$K_T = \frac{\text{количество уволившихся по собственному желанию} + \text{нарушения трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность работников в}}$	Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{\text{пост}}$ )	$K_{\text{пост}} = 1 - K_B$	Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде (году, квартале)

# Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

Показатель фонда времени	Условные обозначения	Формула расчёта	Примечания
Календарный	$T_K$	$T_K = 365 \text{ дн}$	$t_{\text{вых}}$ – время выходных и праздничных дней
Номинальный (режимный)	$T_{\text{НОМ}}$	$T_{\text{НОМ}} = T_K - t_{\text{ВЫХОД}}$	$t_{\text{неяв}}$ – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы и пр.
Явочный	$T_{\text{ЯВ}}$	$T_{\text{ЯВ}} = T_{\text{НОМ}} - t_{\text{неяв}}$	$t$ – номинальная продолжительность рабочего времени,
Полезный фонд рабочего времени	$T_{\text{П}}$	$T_{\text{П}} = T_{\text{ЯВ}} \cdot t - t_{\text{ВП}}$	$t_{\text{ВП}}$ – время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращённых и льготных часов

# Анализ трудовых ресурсов

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

**Фонд рабочего времени (ФРВ)** зависит от численности рабочих ( $Ч_p$ ), количества отработанных одним рабочим дней в среднем за год ( $Д$ ), средней продолжительности рабочего дня ( $t$ ):

$$\text{ФРВ} = Ч_p \cdot Д \cdot t$$

# Анализ затрат

Анализ структуры и динамики затрат на персонал необходимо начинать с выяснения перечня затрат на персонал, используемых в исследуемой организации.

## **Основными составляющими затрат являются:**

- базовая заработная плата; эта категория включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;
  - переменная заработная плата; к этой категории относятся выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;
  - все виды премиальных, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
  - доплаты и надбавки к заработной плате (доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, надбавки за сменность, непроизводственные премии);
  - оплата неотработанного времени (ежегодные отпуска, праздничные дни, время болезни);
  - взносы в фонд страховых пособий (страхование жизни, страхование по болезни и несчастным случаям);
-

# Анализ затрат

- стоимость социальных льгот, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг, взносы в фонд пенсий по старости и т.д. К данной категории относятся издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;
  - взносы в фонды социального страхования, установленные законодательно, т.е. в государственные системы социального обеспечения, страхования по безработице, действующего в федеральных органах, компенсации работникам, страхования по временной нетрудоспособности и т.д.;
  - издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость;
  - затраты на найм, пополнение и обучение персонала;
  - расходы, не связанные с денежными стимулами (например, расходы на мероприятия, касающиеся гуманизации труда);
  - расходы на работу с персоналом (например, расходы на информационные системы, заводскую газету, на службу жалоб и предложений; расходы на содержание отдела кадров и т.д.);
  - другие выплаты (выходные пособия, дополнительная помощь безработным и т. д.).
-

# Анализ затрат

- **Расходы на содержание персонала** - это расходы, которые предприятие платит за работу (труд). Они выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.



# Затраты на персонал

Прямые  
(переменные)

Косвенные  
(Постоянные)

- Оплата по результатам труда
- Оклад штатных сотрудников
- Заработная плата
- Выплаты внештатным сотрудникам
- Прочие выплаты

На основании тарифов и законодательства:

- Отчисления работодателей на соц.страхование от несчастных случаев
- Оплата отпусков
- Оплачиваемые больничные листы
- Инвалидность
- Техника безопасности
- Расходы на организацию производства и экологию
- Прочие расходы.

**Социальное обслуживание**

**Столовая**

**Жилищная площадь**

**Транспортные расходы**

**Социальное обеспечение**

**Выплата пособий заболевшим**

**Спецодежда**

**Фонд социального обеспечения**

**Страхование и доплаты**

**И пр.**

# Анализ эффективности труда

- Так экономический эффект ( $\mathcal{E}_{\text{инт}}$  – интегральный экономический эффект) от совершенствования системы и технологии управления персоналом складывается из трех составляющих:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \mathcal{E}_{y_1} + \mathcal{E}_{y_2} + \mathcal{E}_{y_3} - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_1 t} * \alpha_t, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{y_1}$  – экономический эффект в сфере управления;

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

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

$\sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_1 t}$  – предпроизводственные затраты в t-м году расчетного периода ( $t_n$  и  $t_k$  – начальный и конечный шаги) и  $\alpha_t$  – приведения разновременных затрат и экономических результатов к конечному году.

# Анализ эффективности труда

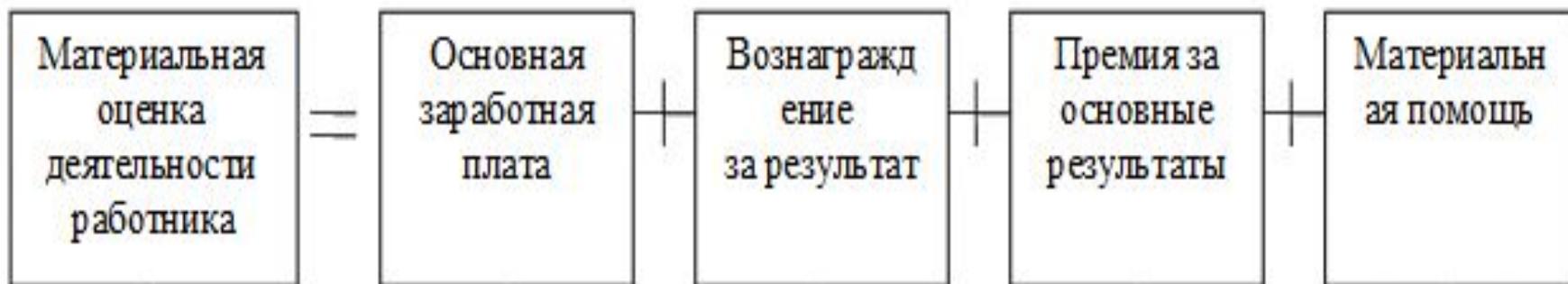
- **Оценка эффективности работы персонала** – показатель, определяющий политику компании в отношении вознаграждения сотрудников. Она включает в себя установление личного вклада каждого сотрудника и результативность всей проделанной работы отделом, а также вознаграждение по суммарным итогам этой работы. Затраты на персонал компании есть расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.
-

# Характеристика оценки эффективности работы персонала



# Анализ эффективности труда

- Определение вопроса оценки труда происходит через установление взаимосвязей между факторами дохода персонала и их компонентами.
- Формирование материальной оценки эффективности деятельности персонала происходит путем суммирования отдельных составляющих.



Формирование оплаты труда

# Анализ социального развития

Анализ результатов социального развития предприятия состоит из:

1. Анализа социальной структуры коллектива предприятия.
2. Показателей оценки результатов социального развития предприятия.
3. Анализа системы социальных льгот и выплат.



# 1. Анализа социальной структуры коллектива предприятия.

- Социальная структура коллектива предприятия является важной характеристикой его социального развития и представляет собой соотношение различных социальных групп и слоев в трудовом коллективе. Она определяется различными факторами, зависит от организационно-правовой формы предприятия, структуры управления, уровня профессиональной квалификации и заработной платы работников, а также их половозрастной структуры.
  - Особое влияние на социальную структуру оказывает морально-психологический климат в коллективе, который определяется наличием людей, имеющих разный темперамент и характер, различную целевую личностную ориентацию и мотивацию.
-

## 2. Показатели оценки результатов социального развития предприятия

- 1. Показатели условий труда и охраны здоровья:

		Число травм	
Уровень травматизма =	-----;	-----	
		Среднесписочная численность работающих	
Уровень		Число профессиональных заболеваний	
профессиональных	=	-----	
заболеваний		Среднесписочная численность работающих	
Уровень		Дни нетрудоспособности	
временной	=	-----	
нетрудоспособности		Среднесписочная численность работающих	

- 2. Показатели культурных и социально-бытовых условий:

Уровень	Число обеспеченных жильем
обеспеченности	= _____
жильем	Среднесписочная численность работающих
Срок оборачиваемости	Среднегодовая численность очередников
очереди на получение	= _____
жилья	Число предоставленных квартир
	Число посадочных мест в столовой
Обеспеченность питанием	= _____
	Число работающих в одну смену
Обеспеченность	Число мест
оздоровительными	= _____
лагерями	Число детей сотрудников, нуждающихся в путевках

Обеспеченность	Число мест
оздоровительными	= _____
лагерями	Число детей сотрудников, нуждающихся в путевках
Обеспеченность	Число мест
детскими	= _____
садами	Число детей сотрудников, нуждающихся в посещении детского сада
Обеспеченность	Число путевок на 12-дневный срок
домами	= _____
отдыха	Число сотрудников, нуждающихся в путевках

### • 3. Общие показатели социальной стабильности:

Уровень  
стабильности =  $\frac{\text{Число уволенных кадров}}{\text{Среднесписочная численность работающих}}$

Уровень  
культурно-массовой =  $\frac{\text{Число мест в дворцах (домах) культуры}}{\text{Численность работающих}}$

Уровень  
спортивной =  $\frac{\text{Число занимающихся в секциях предприятия}}{\text{Среднесписочная численность работников и их детей}}$

Уровень образования =  $\frac{\text{Число имеющих образование}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$

Уровень  
профессиональной =  $\frac{\text{Число повышающих квалификацию подготовки}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$

- 4. Показатели условий труда (режим труда и условия производства).
  - 5. Уровень образования и квалификации.
  - 6. Показатели состояния производственной среды.
- Интегральный показатель результатов социального развития предприятия может быть определен как отношение суммы значений показателей к их числу.



### • 3. Анализ системы социальных льгот и выплат

Немонетарные льготы	Монетарные льготы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление путевок в дома отдыха</li><li>• Доставка к месту работы и домой</li><li>• Организация питания</li><li>• Скидки и льготы на покупку товаров предприятия</li><li>• Бесплатное пользование спортивным инвентарем</li><li>• Бесплатное пользование мобильными и сотовыми телефонами в нерабочее время</li><li>• Товарные кредиты</li><li>• Организация культурного отдыха (походы в театр, экскурсии, посещение музеев и выставок)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оплата больничных листов</li><li>• Материальная помощь</li><li>• Доплата к пенсиям</li><li>• Выплаты по случаю рождения ребенка</li><li>• Оплата проезда к месту работы</li><li>• Оплата транспортных расходов при проезде в санаторий</li><li>• Оплата обедов</li><li>• Дополнительные стипендии обучающимся в высших и средних специальных учебных заведениях</li></ul>

# Оценка результатов труда

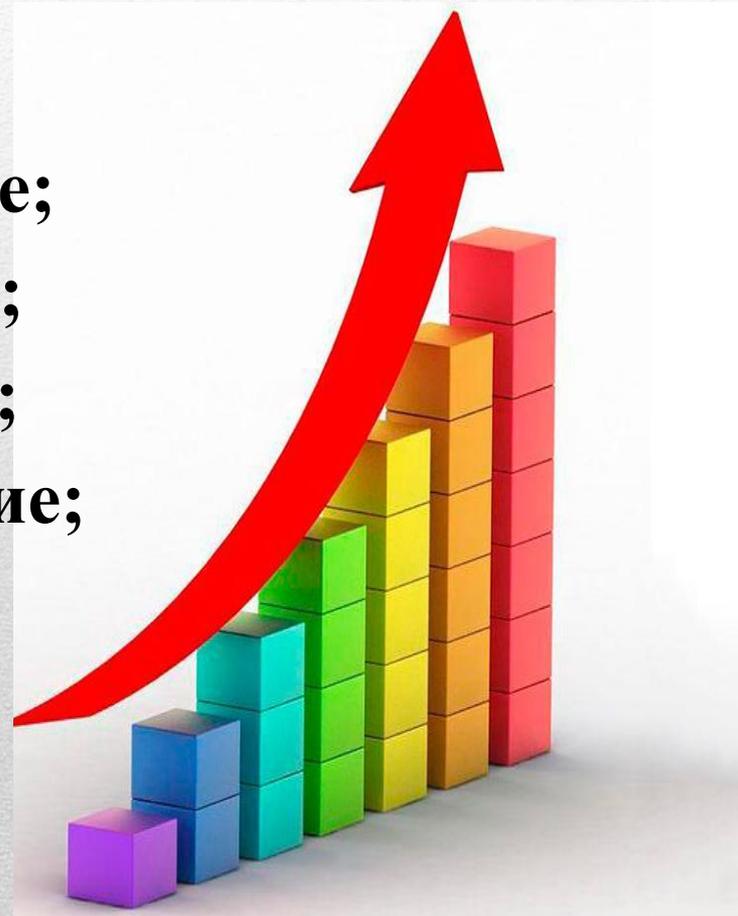
**Оценка результатов труда** - одна из функций по управлению персоналом, направленная на **определение уровня эффективности выполнения работы.**

Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении **соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.**



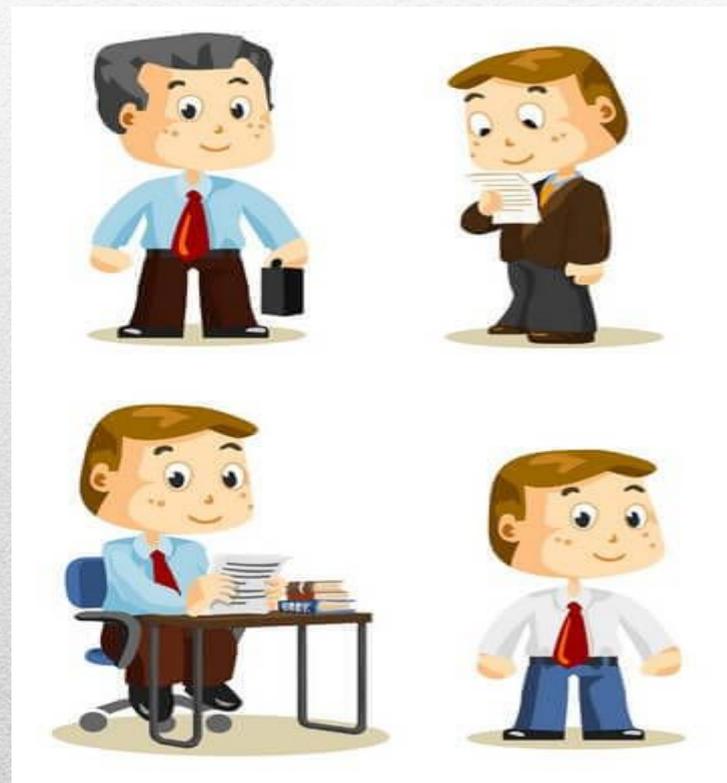
# **Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда**

- 1. Естественно-биологические;**
- 2. Социально-экономические;**
- 3. Техничко-организационные;**
- 4. Социально-психологические;**
- 5. Рыночные**



# 1. Естественно-биологические

- ✓ Пол
- ✓ Возраст
- ✓ Состояние здоровья
- ✓ Умственные способности
- ✓ Физические способности
- ✓ Климат
- ✓ Географическая среда
- ✓ Сезонность и другие



## 2. Социально-экономические

- ✓ Состояние экономики
  - ✓ Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы
  - ✓ Квалификация работников
  - ✓ Мотивация труда
  - ✓ Уровень жизни
  - ✓ Уровень социальной защищенности и другие
-

# 3. Техничко-организационные

- ✓ Характер решаемых задач.
  - ✓ Сложность труда.
  - ✓ Состояние организации производства и труда.
  - ✓ Условия труда.
  - ✓ Объем и качество получаемой информации.
  - ✓ Уровень использования научно-технических достижений
-

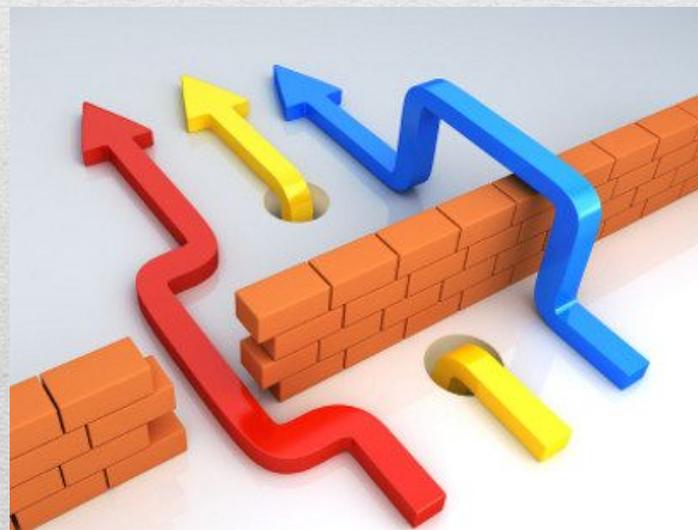
# 4. Социально-психологические

- ✓ Отношение к труду
- ✓ Психофизиологическое состояние работника
- ✓ Моральный климат в коллективе и другие



# 5. Рыночные

- ✓ Развитие многоукладной экономики
- ✓ Развитие предпринимательства
- ✓ Уровень и объем приватизации
- ✓ Конкуренция
- ✓ Самостоятельный выбор системы оплаты труда
- ✓ Либерализация цен
- ✓ Акционирование организаций.
- ✓ Инфляция.
- ✓ Банкротство
- ✓ Безработица



# Показатели оценки результатов труда

- Руководитель организации;
- Линейные руководители;
- Начальник финансового отдела;
- Руководитель службы управления персоналом;
- Менеджер по персоналу



# Показатели оценки результатов труда

## Руководитель организации;

- Прибыль.
- Темп роста прибыли.
- Оборот капитала.
- Доля предприятия на рынке

## Линейные руководители;

- Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре.
  - Динамика объема производства.
  - Динамика производительности труда.
  - Снижение издержек производства.
  - Количество рекламаций и их динамика.
  - Удельный вес бракованных изделий и их динамика.
  - Величина простоев.
  - Потери от простоев.
  - Коэффициент текучести кадров
-

# Показатели оценки результатов труда

## Начальник финансового отдела

- Прибыль.
- Оборачиваемость оборотных средств.
- Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств

## Руководитель службы управления персоналом

- Производительность труда и ее динамика.
- Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции.
- Удельный вес технически обоснованных норм.
- Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика.
- Коэффициент текучести кадров.
- Количество вакантных мест.
- Количество претендентов на одно вакантное место.
- Показатели по обучению и повышению квалификации персонала.
- Затраты на персонал в издержках производства

## Менеджер по персоналу

- Количество вакантных мест в организации.
  - Количество претендентов на одно вакантное место.
  - Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям
-

# Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

- 1. Управление по целям.** Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени.
  - 2. Метод шкалы графического рейтинга.** Основан на проставлении соответствующей оценки (от " 0" до " 4") каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и другие.
  - 3. Вынужденный выбор.** Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе.
-

# Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

- 4. Описательный метод.** Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и другие.
  - 5. Метод оценки по решающей ситуации.** Основан на использовании списка описаний правильного и неправильного поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях.
  - 6. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок.** Основан на использовании решающих ситуаций, из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10).
  - 7. Метод шкалы наблюдения за поведением.** Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее.
-

# Анализ производительности труда

**Производительность труда** – это мера эффективности труда, которая измеряется количеством продукта, произведенного работником за определенное время.

**Анализ производительности труда необходим для:**

- ✓ определения степени напряженности плана производительности труда;
  - ✓ определения реального уровня производительности труда и его изменений в сравнении с базисным периодом;
  - ✓ определения главных факторов, которые оказывают влияние на рост или снижения производительности труда в анализируемом временном периоде;
  - ✓ разработки мероприятий по выявлению внутренних резервов роста производства в результате более оптимального использования рабочей силы.
-

- ✓ К частным показателям относятся трудоемкость продукта определенного вида за один человеко-час или человеко-день.
  - ✓ Обобщающими показателями являются среднечасовая, среднедневная и среднегодовая выработка одним рабочим, среднегодовая выработка одного рабочего в стоимостном выражении.
  - ✓ Вспомогательные показатели – это временные затраты на выполнение единицы работы определенного вида или весь объем выполненных работ за единицу времени.
-

Среднегодовая выработка продукта одним работником:

$$ГВ = \frac{ТП}{Ч}$$

- где ГВ – среднегодовая выработка продукта одним работником;
  - ТП – объем произведенного продукта в стоимостном выражении;
  - Ч – количество работающих.
-

# Факторы, которые оказывают влияние на годовую выработку



Факторная модель для показателя среднегодовой выработки имеет следующий вид:

$$ГВ = УД \cdot Д \cdot t \cdot СВ$$

---

**Трудоемкость** - это количество времени, затраченное на производство единицы продукта (показатель обратный среднечасовой выработке продукта):

$$TE_i = \frac{ФРВ_i}{V\Pi_i}$$

- ✓ где **TE<sub>i</sub>** – трудоемкость;
  - ✓ **ФРВ<sub>i</sub>** - фонд рабочего времени для производства *i*-го вида изделий;
  - ✓ **V\Pi<sub>i</sub>** – число изделий одного наименования.
-

- Плановый прирост производительности труда (выработки за 1 час) за счёт снижения трудоемкости продукта рассчитывается так:

$$\Delta CC_{\text{пл}} = \frac{\Delta TTE \cdot 100}{100 - \Delta TTE}$$

- Изменение трудоемкости продукта:

$$\Delta TE\% = \frac{\Delta CB\% \cdot 100}{100 + \Delta CB\%}$$

Средний уровень удельной трудоемкости может измениться за счет изменения ее уровня по отдельным видам продукта ( $TE_i$ ) и производственной структуры ( $УД_i$ ). В случае повышения удельного веса трудоемких изделий ее средний уровень начинает расти и наоборот:

$$\overline{TE} = \sum (TE_i \cdot УД_i)$$

Влияние вышеуказанных факторов на средний уровень трудоёмкости рассчитывается при помощи метода цепной подстановки через средневзвешенные величины:

$$\overline{TE}_{\text{пл}} = \frac{\sum (V_{\text{пл}i} \cdot TE_{\text{пл}i})}{\sum V_{\text{пл}i}}$$

$$\overline{TE}_{\text{усм}} = \frac{\sum (V_{\text{ф}i} \cdot TE_{\text{пл}i})}{\sum V_{\text{ф}i}}$$

$$TE_{\text{ф}} = \frac{\sum (V_{\text{ф}i} \cdot TE_{\text{ф}i})}{\sum V_{\text{ф}i}}$$

Резервы уменьшения удельной трудоемкости продукта по отдельным изделиям и по предприятию в целом:

$$\Delta_{TE} = TE_{\text{в}} - TE_{\text{ф}} = \frac{T_{\text{ф}} - T_{\text{н}} + T_{\text{д}}}{\text{ВП}_{\text{ф}} + \text{ВП}_{\text{н}}} - \frac{T_{\text{ф}}}{\text{ВП}_{\text{ф}}}$$

- ✓ где  $T_{\text{ф}}$  – фактическая затрата рабочего времени на производство продукта;
  - ✓  $T_{\text{н}}$  – затрата рабочего времени, связанная с уменьшением трудоемкости;
  - ✓  $T_{\text{д}}$  – дополнительная затрата рабочего времени, связанная с внедрением мероприятий, направленных на снижение трудоемкости;
  - ✓  $\text{ВП}_{\text{ф}}$  – фактический объем валового продукта;
  - ✓  $\text{ВП}_{\text{н}}$  – объём валового продукта, полученный при снижении трудоемкости.
-

# АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ И СОСТАВА РАБОТНИКОВ

Абсолютное изменение численности работников ( $Ч_{абс}$ ) определяется как разность между показателями отчетного ( $Ч_{отч}$ ) и прошлого ( $Ч_{баз}$ ) годов:

$$Ч_{абс} = Ч_{отч} - Ч_{баз}$$

---

Расчет относительного отклонения (экономии или перерасхода) численности работников производится исходя из скорректированного (с учетом индекса роста товарооборота) базисного показателя численности, который затем сравнивают с ее фактическим значением в отчетном периоде:

$$Ч_{корр} = Ч_{баз} - Ч_{отч}$$

$$Ч_{отн} = Ч_{баз} - Ч_{корр}$$

где  $Ч_{корр}$  - скорректированная численность работников, чел.;  $Ч_{баз}$ ,  $Ч_{отч}$  - численность работников базисного и отчетного периодов, чел.;  $Ут$  - индекс роста товарооборота в сопоставимых ценах;  $Ч_{отн}$  - относительная экономия (перерасход) численности работников, чел.

---

Динамика численности работников и структуры персонала ООО «Альянс-83»

Показатели	Среднесписочная численность				Отклонение		2008 год в % к 2007
	2007 год		2008 год		по численности, чел.	по структуре, %	
	человек	В % к итогу	человек	в % к итогу			
1. Административно-управленческий персонал	5	14.3	5	13.5	0	-0.8	100.0
2. Торгово-оперативный персонал	24	68.6	25	67.6	1	-1.0	104.2
3. Прочие работники	6	17.1	7	18.9	1	1.8	116.7
Всего работников	35	100	37	100	2	0.0	105.7

# Анализ использования фонда заработной платы

Сравнение отчетного и планового фондов позволяет выявить отклонения, допущенные в использовании средств на заработную плату.

Экономию (-) или перерасход (+) фонда заработной платы (Эфз) можно определить по формуле

$$\text{Э}_{\text{фз}} = \text{ФЗ}_{\text{отч}} - \text{ФЗ}_{\text{пл}}$$

где ФЗ<sub>отч</sub> и ФЗ<sub>пл</sub> - соответственно отчетный и плановый фонды заработной платы.

---

Относительную экономию или относительный перерасход (Э или П) определяют по формуле

$$\text{Э(П)} = \text{ФЗ}_{\text{отч}} \pm \text{ФЗ}_{\text{пл}} \cdot \text{К} \cdot \text{Н},$$

где К - коэффициент прироста объема производства; Н - норматив прироста (уменьшения) фонда заработной платы за каждый процент прироста (уменьшения) объема производства.

---

- Пример

Предположим, плановый фонд заработной платы, исчисленный по нормативам на прирост продукции, равен 1990 тыс. руб. Прирост объема производства составил 6%. Норматив прироста фонда заработной платы на 1% прироста объема производства - 0,3%. Фактический расход фонда заработной платы равен 2071,23 тыс. руб. Тогда относительная экономия фонда заработной платы

$$\text{Э} = 2071,23 - (1990 + 1990 \cdot 0,06 \cdot 0,3) = -46,41 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, комплексный анализ всех трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия, его структурных подразделений и разработать мероприятия по совершенствованию управления трудом.

---

# Состав и структура фонда оплаты труда

В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятием суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

---

Всю начисленную на предприятии заработную плату можно подразделить на следующие виды:

- ✓ основная заработная плата;
- ✓ дополнительная заработная плата;
- ✓ премии, вознаграждения по итогам работы за год





Основная заработная плата начисляется в зависимости от принятых на предприятии форм оплаты труда. Основная заработная плата согласно ТК РФ не должна выплачиваться работникам реже, чем два раза в месяц. Дополнительная заработная плата начисляется на основании документов, подтверждающее право работника на оплату за неотработанное время.

---

# Включению в фонд заработной платы подлежат:

## 1. Оплата за отработанное время (основная зарплата):

а) заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;

б) заработная плата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам. В процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг);

в) стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты;

г) премии и вознаграждения, (включая стоимость натуральных премий), носящие регулярный или периодический характер независимо от источников их выплаты;

д) стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне и т. п.);

---

е) ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;

ж) компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;

з) выплаты, обусловленные районным регулированием платы труда: по районным коэффициентам за работу в пустынных, безводных местностях и в высокогорных районах, процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах крайнего Севера, в приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

и) доплаты за работу во вредных или опасных условиях на тяжелых работах; доплаты за работу в ночное время;

к) оплата работы в выходные и праздничные дни; оплата сверхурочной работы; оплата работника за дни отдыха (отгулы), предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством;

л) доплаты работникам, постоянно занятым на подъемных работах, за нормативное время их передвижения в шахте (руднике) от ствола к месту работы и обратно;

---

м) оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов предприятий и организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

н) оплата специальных перерывов в работе;

о) выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы; выплата разницы в окладах при временном замещительстве;

п) оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству; оплата труда работников не списочного состава; оплата труда лиц, не состоящих в списочном составе работников предприятия (организации), за выполнение работ по гражданским договорам, если расчеты за выполненную работу производятся предприятием с физическими, а не юридическими лицами. При этом размер средств на оплату труда этих физических лиц определяется, исходя из сметы на выполнение работ (услуг) по этому договору и платежных документов;

р) оплата услуг (гонорар) работников не списочного состава (за переводы, консультации, чтение лекций, выступление по радио и телевидению и т.д.).

---

## **2. Оплата за неотработанное время (дополнительная зарплата):**

- оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск);
  - оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам;
  - оплата льготных часов подростков;
  - оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях; оплата на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
  - оплата труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
  - оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;
  - суммы, выплаченные за счет средств предприятия, за не проработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;
  - оплата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови;
  - оплата простоев не по вине работника; оплата за время вынужденного прогула.
-

### **3. Единовременные поощрительные выплаты:**

- единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;
  - годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);
  - денежная компенсация за неиспользованный отпуск;
  - другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.
-

#### **4. Выплаты на питание, жилье, топливо.**

Не включаются в фонд оплаты труда следующие выплаты работникам в денежной и натуральной формах:

1. Премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений, а также выплаты по системам премирования рабочих и служащих за производственные результаты, сверх размеров, предусмотренных законодательством.

2. Вознаграждения по итогам работы за год.

3. Материальная помощь, в том числе безвозмездная материальная помощь для первоначального взноса на кооперативное жилищное строительство, на частичное погашение кредита, предоставленного на кооперативное и индивидуальное жилищное строительство, а также беспроцентная ссуда на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством и иные потребности.

4. Оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору сверх предусмотренных законодательством отпусков работникам, в том числе женщинам, воспитывающим детей.

5. Надбавки к пенсиям; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда; компенсационные выплаты в связи с повышением цен, производимые сверх размеров индексации доходов, предусмотренные действующим законодательством; компенсация удорожания стоимости питания в столовых, буфетах и профилакториях либо предоставление его по льготным ценам или бесплатно, кроме специального питания для отдельных категорий работников в случаях, предусмотренных законодательством.

---

6. Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом, за исключением сумм, подлежащих отнесению на себестоимость продукции, работ, услуг.

7. Ценовые разницы по продукции (работам, услугам), предоставляемой работникам предприятия или отпускаемой подсобными хозяйствами для общественного питания фирмы.

8. Оплата жилья, путевок на лечение и отдых, экскурсий и путешествий, занятий в секциях, кружках, клубах, посещений культурно-зрелищных и физкультурных (спортивных) мероприятий, подписки на периодические издания и товаров для личного потребления работников и другие аналогичные выплаты и затраты, производимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

9. Другие выплаты, носящие характер социальных льгот, дополнительно предоставляемых по решению трудового коллектива сверх льгот, предусмотренных законодательством.

Не включается в ФОТ также важнейшая составляющая средств, направляемых на потребление, - дивиденды, проценты по акциям членов трудового коллектива и доходы по вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия.

---

# Анализ средней заработной платы

**Средняя заработная плата** - это статистический показатель, который определяется усредненным значением оплаты труда всех категорий работников за определенный период. Работа по анализу средней заработной платы проводится с учетом категорий должностей сотрудников и структур подразделений мест их работы. Специфика анализа заключена в:

- квалификации специалиста;
- уровня сложности работы;
- объема работы;
- категории и условий при выполнении работ.



# В анализе также следует выполнить ряд важных операций:

- Определить ее изменения по сравнению с предшествующим планом и предыдущем периоде.
- Выявить причины отклонений.
- Оценить факторы, влияющие на отклонения.

*\*Нюанс:* выплаты компенсационного или стимулирующего направления.



# В анализе средняя заработная плата рассчитывается по принципам

Чтобы вычислить динамику в усредненной заработной плате необходимо:

- Подсчитать зарплату всех категорий работников организации.
- Рассчитать абсолютное отклонение (+/-, условных единиц).
- Вывести процент роста.

Для этих вычислений используют параметры среднесписочной численности (измеряется в количестве человек), среднюю заработную плату в месяц по каждому работнику и по каждой кадровой категории в условных денежных единицах страны (к примеру, по разряду).

---

# Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы

- Рост производительности труда является основным источником повышения средней зарплаты. В то же время и средняя зарплата активно влияет на уровень производительности труда.
- Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности производства нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип нарушается, то это приводит к перерасходу фонда зарплаты, повышению себестоимости вырабатываемой продукции и уменьшению прибыли, «проеданию» национального дохода.



# Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год		Отклонения (+,-)		Темпы роста, %	
		План	Факт	от плана	от предыдущ. года	по плану	фактически
1. Объем продукции в действующих оптовых ценах (без НДС и акцизов), тыс.р.							
2. Объем продукции в фиксированных (сопоставимых) ценах, тыс.р.							
3. Численность ППП, чел. в т.ч. рабочих							
4. Фонд заработной платы ППП, тыс.р. в т.ч. рабочих							
5. Выработка на 1 работающего ППП, р.							
6. Выработка на 1 рабочего, р.							
7. Средняя зарплата 1 работника ППП, р.							
8. Средняя зарплата 1 рабочего, р.							
9. Средства фонда зарплаты на 1 рубль объема продукции, коп. (п.4.п.1*100)							
10. Коэффициент опережения на 1 работающего ППП (п. 5. п. 7)							
11 Коэффициент опережения на 1 рабочего (п. 6. п.8)							

- Изменение себестоимости за счет изменения уровня затрат на оплату труда на один рубль объема продукции (Исеб) определяется по формуле:

$$\text{Исеб.} = (\text{Сзог} - \text{Сз пр. г}) * \text{Пог}$$

где

- **Сзог** - средства фонда зарплаты на один рубль объема продукции в отчетном году (коп.);
  - Сз пр. г - то же в предыдущем году;
  - Пог - объем продукции в отчетном году, тыс. р.
-

# Анализ эффективности премиальных систем

- Все применяемые премиальные системы должны быть экономически эффективны, то есть результаты от внедрения мероприятия должны превышать затраты. Критерием экономической эффективности является соблюдение следующих неравенств:

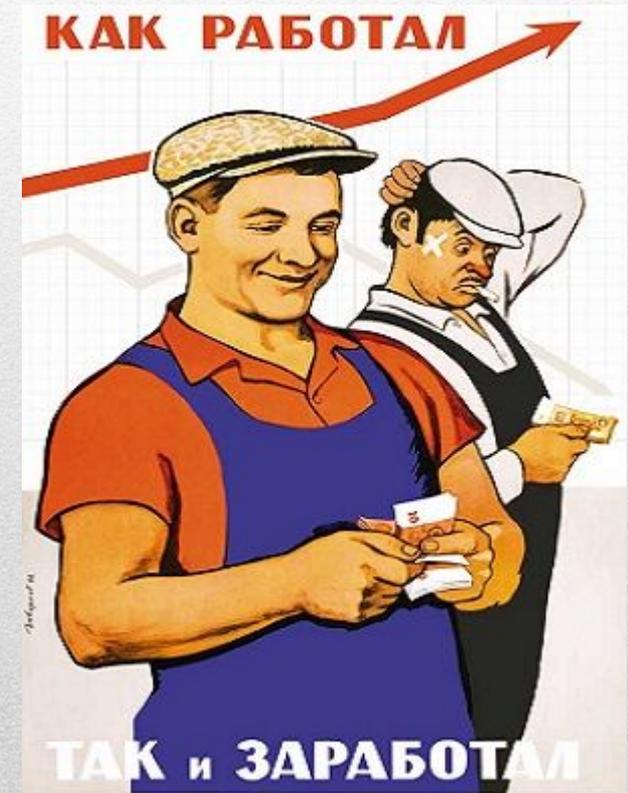
$$\text{Э} - \text{П} > 0 \text{ или } \frac{\text{Э}}{\text{П}} > 1,$$

При оценке эффективности премиальной системы необходимо учитывать, что величина премии по отношению к основному заработку не должна быть менее 10%, что рассматривается как порог психологической оскутимости.

---

# Мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда

- Совершенствование оплаты труда должно быть направлено в первую очередь на повышение мотивации работников. Это, в первую очередь, подразумевает пересмотр системы заработных плат.
- ❖ применение на данном предприятий сдельно - премиальной формы оплаты труда для производственных рабочих;
- ❖ применение повременно - премиальной формы оплаты труда для служащих предприятия;
- ❖ можно использовать бестарифную систему оплаты труда;
- ❖ разработка методов стимулирования как традиционных, так новых методов стимулирования;
- ❖ заключение коллективных договоров с производственными рабочими и служащими предприятия;
- ❖ заключение индивидуальных договоров с руководителями и специалистами;
- ❖ применение системы плавающих окладов.



# Качество труда

- **Оценка качества труда** — это сравнительная оценка, которая представляет собой сопоставление характеристик живого труда, взятого за эталон. Сравнительная оценка способствует развитию как профессиональных, так и личностных качеств работника, которые необходимы не только конкретному работнику для эффективного труда на данном рабочем месте, но и желательны для достижения трудовых целей коллектива.
- **Оценка качества труда предполагает** систематическое и тщательное изучение качественного состава рабочей силы с целью его постоянного развития путем обновления, перемещения и повышения квалификации.



## **Повышающими значениями трудовой эффективности могут быть:**

- увеличение объема работы за счет роста производительности труда;
- работа с использованием обоснованных норм труда;
- получение призовых мест на смотрах и конкурсах по совершенствованию организации труда;
- внедрение рацпредложений;
- участие в движении наставничества и др.

## **Понижающими значениями трудовой эффективности могут быть:**

- некачественное выполнение профессиональных обязанностей;
  - низкое санитарное состояние рабочего места;
  - нарушение сроков выполнения заданий;
  - производство некачественной продукции;
  - небрежное отношение к оборудованию;
  - нарушение трудовой дисциплины и др.
-

# Показатели качества труда

- Каждое предприятие и его подразделения разрабатывают свои показатели качества труда в соответствии с особенностями вида трудовой деятельности.
- Имеются и типовые критерии, которые применяют большинство фирм. Это: **мастерство и инициативность, ритмичность в работе, стабильно высокая интенсивность труда, владение смежными профессиями, участие в изобретательской и рационализаторской работе и т.п.**
- Следует отметить также такие критерии, как **приспособляемость, сотрудничество, надежность, бережливость, сообразительность, отношение к оборудованию и средствам труда, знание дела, соблюдение техники безопасности.**



# Ошибки, возникающие при проведении оценочных процедур

- общее впечатление, производимое работником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности (стереотипизация оценки);
  - завышение оценок людям с приятными манерами (эффект ореола);
  - завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов непосредственно перед проведением оценки;
  - необнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;
  - подмена оценки тактической деятельности работника (то есть действий «по обстановке») оценкой потенциальных возможностей;
  - занижение оценок лицам, склонным к проявлению недовольства, несогласия;
  - предпочтительное использование высоких или, наоборот, низких оценок («добрый» или «злой» тот, кто оценивает);
  - стремление дать средние оценки;
  - занижение оценок лицам, занятым в непрестижных подразделениях, не пользующихся авторитетом (вспомогательных службах);
  - завышение оценок лицам, близким к оценивающему своими взглядами, образованием, происхождением и т. п.;
  - занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;
  - недооценка женщин.
-

# Представление результатов проделанной работы

**Ведение отчетности помогает:**

- осуществлять контроль за выполнением сотрудниками их должностных обязанностей;
- выявлять проблемные места в работе конкретного работника и отдела в целом;
- выяснять, достаточно ли усилий приложено для решения поставленной задачи;
- поддерживать трудовую дисциплину в коллективе;
- обосновывать расходы на оплату труда сотрудников.

Основное требование к отчету: рассказывать о результатах своего труда нужно по-деловому кратко, но в то же время указав весь объем проделанной работы.

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

---