

Кадровая политика и кадровое планирование

Тема 4. Оценка эффективности кадровой политики организации

Коковихин Александр Юрьевич
заведующий кафедрой Экономики труда и
управления персоналом

В качестве критериев оценки кадровой политики выступает система трудовых показателей предприятия.

Система трудовых показателей в совокупности преследует следующие цели:

- обеспечение неуклонного повышения производительности труда и превышение темпов ее роста над темпами роста средней заработной платы;
- достижение экономии труда и фонда заработной платы;
- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;
- установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления.

Показатели оценки эффективности кадровой политики

Экономическая результативность управленческой деятельности

$$Кер = TO / BO$$

Кер - коэффициент экономической результативности управленческой деятельности; ТО - выручка от реализации (без НДС); ВО - издержки обращения

Доля расходов на управление КИУ = ВВУ / ВО

КИУ - доля расходов на управление; ВВУ - административные расходы

Соотношение количества управленцев к количеству работников

$$Кз = Чау / Чсер$$

Кз - удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; Чау - количество управленцев; Чсер - среднесписочная численность работников предприятия

Производительность труда

$$Ппр = TO / Чсер \text{ или } Ппр = TO / ФРЧ$$

Ппр - производительность труда; ФРЧ - фонд рабочего времени промышленно-производственного персонала

Трудоемкость товарооборота $T = Чсер / TO$ T - трудоемкость товарооборота

Результативность управления $PBC = TO / Чау$ PBC - результативность управления

Рентабельность товарооборота $Ro = П / TO$

Ро - рентабельность товарооборота; П - чистая прибыль предприятия

Рентабельность затрат $Pв = В / ВО$ Pв - рентабельность затрат

Рентабельность использования персонала

$$Рпер = В / Чсер \text{ Рпер - рентабельность персонала}$$

Общий состав и структура работников предприятия.

Категория работников	2005		2006		2007		Изменение 2007г к 2005г (+,-)
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
<u>Руководители</u>	13	7,5	13	6,6	13	6,5	-
<u>Специалисты</u>	17	9,8	20	10,2	21	10,5	+4
<u>Рабочие</u>	137	78,7	155	79,1	159	79,5	+22
<u>Младший обслуживающий персонал</u>	7	4,02	8	4,1	7	3,5	-
Всего	174	100	196	100	200	100	+26

Динамика состава и структуры кадров

Показатели	2005г.		2006г.		2007г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность работников всего, чел.	174	100	196	100	200	100
Рабочие постоянные:						
в том числе	50	28,7	53	27	54	27
- рабочие цеха сборочного <u>железо</u> –	12	6,9	15	7,7	15	7,5
бетона	24	13,8	25	12,8	26	13
- рабочие цеха растворно –	35	20,1	37	18,9	37	18,5
бетонного узла	6	3,4	6	3,1	6	3
- рабочие отдела главного	8	4,6	15	7,7	15	7,5
энергетика						
- рабочие автотранспортного цеха						
- рабочие лаборатории						
- стройгруппа						
Служащие из них:	13	7,5	13	6,6	13	6,5
руководители	17	9,8	20	10,2	21	10,5
специалисты						
Работники, занятые прочими видами деятельности	9	5,2	12	6,1	13	6,5

Состав и структура работников предприятия по возрасту

Возрастные группы, лет	2005г.		2006г.		2007г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-29	55	31,6	72	36,7	74	37
30-49	87	50	94	48	96	48
50-60	32	18,4	30	15,3	30	15
ИТОГО	174	100	196	100	200	100

Состав и структура работников по уровню образования

Уровень образования	2005г.		2006г.		2007г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	57	32,8	60	30,6	62	31
Среднее	37	21,3	35	17,9	35	17,5
Среднее специальное	80	46	101	51,5	103	52,6
Итого	174	100	196	100	200	100

Динамика показателей движения рабочей силы

Показатели	2005г.	2006г.	2007г.	2007г. в % к 2005г.
Среднесписочная численность, чел.	174	196	200	114,9
Принято за год, чел.	57	46	34	59,6
Уволено за год, чел.	35	26	30	85,7
Коэффициенты:	32,8	23,5	17	51,8
-приема кадров	20,1	13,3	15	74,6
-текучести рабочей силы	51,4	62,1	65,8	128
-стабильности кадров				

Динамика уровня использования рабочего времени

Показатели	2005г	2006г	2007г	2007г в % к 2005г
Среднесписочная численность работников, чел.	174	196	200	114,9
Отработано всего, чел.- дней	50738,4	57624	59040	116,4
Отработано всего, чел.-час	416054,9	484041,6	495936	119,2
Средняя установленная продолжительность: - рабочего дня, ч - рабочего периода, дней	8 290	8 290	8 290	= -
Средняя фактическая продолжительность: - рабочего дня, ч - рабочего периода, дней	8,2 291,6	8,4 294	8,4 295,2	102,4 101,2
Коэффициент использования рабочего времени	1,02	1,05	1,05	102,9
Коэффициент использования рабочего дня	1,01	1,01	1,02	101

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Значение показателя			2007г в % к 2005г.
	2005г.	2006г.	2007г.	
Среднегодовая численность работников.	174	196	200	114,9
В том числе рабочих	137	155	159	116,1
Удельный вес рабочих в общей численности работников	78,7	79,1	79,5	101
Отработано дней одним рабочим за год	291,6	294	295,2	101,2
Отработано часов всеми рабочими, тыс. ч.	327,6	382,8	495,9	151,4
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,2	8,4	8,4	102,4
<u>Производство</u> продукции, тыс. руб.	124013	210313	326481	в 2,6 раза
Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб.	712,7	1073	1632,4	в 2,3 раза
Выработка рабочего:	905,2	1365,9	2053,3	в 2,3
-среднегодовая, тыс.руб.	3104,3	4645,9	6939,3	раза
-среднедневная, руб.	378,6	549,4	828,1	в 2,2
-среднечасовая, руб.				раза в 2,2

Анализ изменения трудоемкости продукции

Показатели	2005г.	2006г	2007г	2007г. к 2005г. в %
Объем выпуска продукции, тыс. руб.	124477	214991	340660	в 2,7 раза
Отработано всего работниками, чел.-час.	416054,9	484041,6	495936	119,2
Затраты труда на 1 тыс. руб. продукции, час.	3,3	2,3	1,5	45,5

Эффективность использования персонала предприятия

Показатели	2005г.	2006г.	2007г.	2007г. в % к 2005г.
Произведено валовой продукции в расчете: -на 1 среднегодового работника, тыс. руб.; -на 1 чел.-час. труда,руб.	757,2 316,7	1260,5 510,4	1825,5 736,2	в 2,4 раза в 2,3 раза
Валовой доход в расчете на 1 чел.- час. труда, тыс.руб.: -в целом по предприятию	43,9	187,5	193	в 4,4 раза
Среднемесячная <u>заработная плата</u> , руб.	11118,3	14758,79	25601,67	в 2,3 раза

Данные для факторного анализа рентабельности персонала

<u>Показатель</u>	2005г.	2006г.	2007г.	2007г. в % к 2005г.
<u>Прибыль</u> от реализации продукции, тыс. руб.	7733	36745	38609	в 5 раз
<u>Себестоимость</u> реализованной продукции, тыс. руб.	124013	210313	326481	в 2,6 раза
<u>Выручка от реализации продукции</u> , тыс. руб.	131746	247058	365090	в 2,7 раза
Среднесписочная численность работников, чел.	174	196	200	114,9
Рентабельность продаж, %	6,2	17,5	11,8	190,3
Уровень товарности, %	106,2	117,5	111,8	105,3
Годовая выработка продукции 1 работником, тыс. руб.	712,7	1073	1632,4	в 2,3 раза
<u>Прибыль</u> на 1 работника, тыс. руб.	44,4	187,5	193	в 4,3 раза

Основные показатели, характеризующие эффективность кадровой политики

- расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета кадровой службы;
- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;
- время заполнения вакансии работника в организации;
- объем расходов по найму всего, в т. ч. на одного принятого сотрудника;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- уровень качества трудовой жизни - результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;
- число уволенных из компании по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);
- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных