

## ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОПЛАТОЙ ТРУДА

Now in conditions of market economy the great value has presence of effective stimulus to high-efficiency work. The concept of management of payment is basic for the decision of tasks in the field of a payment. In given article parameters of efficiency of the management of payment is considered. Especially many questions appear, when similar sort parameters are developed for the decision of questions connected with management of the personnel of the enterprise as this kind of a resource remains, probably, not clearest and frequently not used. Management of a payment as the basic component of a control system of the personnel, provides communication of this field of activity of the enterprise with other functional spheres - with manufacture, marketing, the finance. As the initial data for calculation of parameters the data taken in turn from corresponding forms of the reporting of the enterprise, or the fillings of given, taken into account and designed specially for the purposes can serve; parameters are expedient for expecting and analyzing in dynamics for some years.

**Введение.** Необходимость какой-либо системы показателей, которая давала бы возможность руководителям (собственникам) предприятия планировать, контролировать и принимать решения по деятельности своей организации, вполне очевидна. И вот уже в течение достаточно большого промежутка времени такие системы показателей разрабатываются, используются, критикуются и разрабатываются новые, в которых стараются учесть и устранить недостатки предыдущих.

Особенно много вопросов появляется, когда подобного рода показатели разрабатываются для решения вопросов, связанных с управлением персоналом предприятия, поскольку именно этот вид ресурса остается, вероятно, самым непонятным и зачастую недоиспользованным. Управление оплатой труда как основная составляющая системы управления персоналом обеспечивает связь этой сферы деятельности предприятия с другими функциональными сферами – производством, маркетингом, финансами.

**Обсуждение и результаты.** В рамках модели управления оплатой труда (рисунок) блок управления оплатой труда связан с блоком «инфраструктура/сотрудники», который, в свою очередь, связан с остальными блоками следующей стратегической причинно-следственной цепочкой – квалифицированные, сплоченные в единую команду сотрудники используют развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиентов) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех предприятия на рынке. Маркетинговые успехи предприятия, в свою очередь, служат залогом его финансовых успехов. Обратная цепочка модели раскручивается следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «рынок/клиенты».

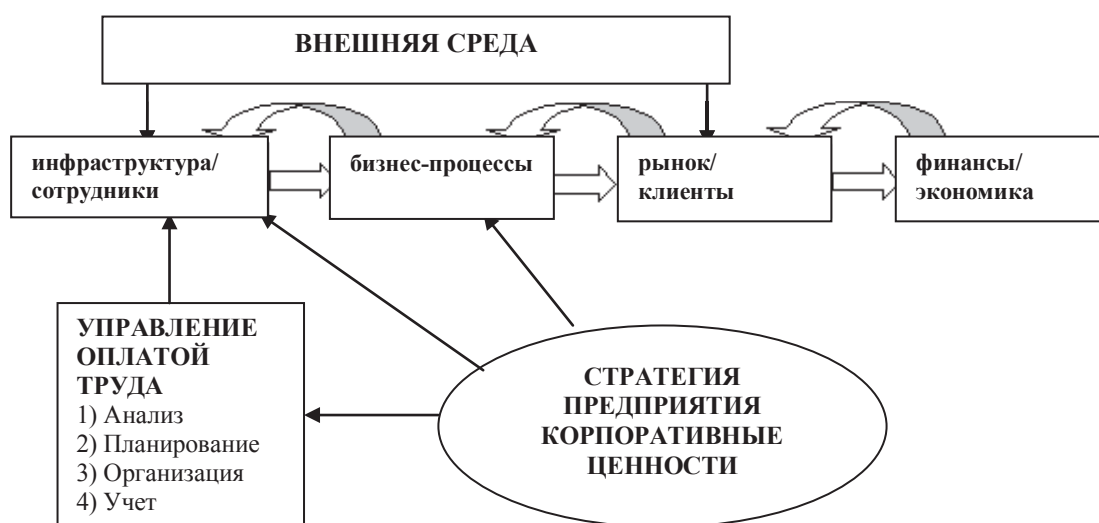


Рисунок. Модель управления оплатой труда на предприятии

Неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «инфраструктура/сотрудники». Удовлетворенность или неудовлетворенность трудом на конкретном рабочем месте отражается на стремлении работника к труду или отчуждении от него, на добросовестности выполнения им своих должностных и профессиональных обязанностей. Изучение структуры потребностей, интересов, ценностей, мотивов трудового поведения отдельных групп персонала позволяет определить, во имя чего трудится человек, и разработать систему стимулов на основе внутренних побудителей трудовой активности. Несомненно, человек оценивает привлекательность тех или иных возможностей трудоустройства не только по величине заработной платы. На его выбор влияют также перспективы дальнейшей карьеры и профессионального роста, но все же доминирующим мотивом трудовой деятельности подавляющего большинства работников является материальное вознаграждение.

Управление оплатой труда – это ключевой механизм в методах управления персоналом предприятия. Эффективное управление оплатой труда позволяет предприятию завоевать конкурентное преимущество и способствует его постоянному развитию. Чтобы оценить эффективность управления, необходимо наличие соответствующей системы показателей, причем эта система должна отражать количественную и качественную стороны деятельности предприятия.

Предлагаемая система показателей оценки эффективности управления оплатой труда (таблица) предназначена для использования в качестве информационной базы при принятии управленческих решений в кадрово-экономической деятельности предприятия, для информационного обеспечения управления оплатой труда и расходами на персонал, в качестве стимулирующих показателей, а также для сопоставимости разработанных показателей по предприятиям, отраслям и с показателями международной статистики.

В основу системы показателей оценки эффективности управления оплатой труда, учитывающей количественные и качественные переменные, было положено следующее:

1) концепция *Balanced Scorecards*, предложенная в 1992 г. Р. Капланом (Robert S. Kaplan) и Д. Нортоном (David P. Norton);

2) концепция ориентированных на результат издержек на персонал, предложенная Б. Г. Мазмановой;

3) методики анализа оплаты труда, предложенные Т. Н. Долининой;

4) концепция системы менеджмента качества.

При формировании системы показателей учтен переход от отраслевого подхода как ос-

новного метода сбора информации к статистике предприятий и, следовательно, методология их исчисления.

Для повышения обоснованности включения ряда статистических показателей в предлагаемую систему показателей, обеспечения их сопоставимости с показателями международной статистики и удовлетворения потребностей в информации зарубежных пользователей был выполнен анализ методологии исчисления показателей международной статистики, включая статистику труда. Одним из важнейших результатов такого анализа явилось выделение в системе показателей блока «показатели производительности».

Особого внимания заслуживает показатель под названием «индекс совокупной факторной производительности» (СФП), широко применяемый в современных условиях в странах с рыночной экономикой в качестве обобщающего показателя эффективности производства. Методика расчета показателя такова: объем условно чистой продукции предприятия за год соотносится с совокупными затратами живого и прошлого труда, которые были использованы для его производства:

$$\text{СФП} = \text{УЧП}/\text{ЗП} + \text{А} + \text{М},$$

где УЧП – объем условно-чистой продукции; ЗП – фонд заработной платы персонала; А – сумма амортизационных отчислений текущего года в неизменных ценах того года, когда было приобретено оборудование; М – стоимость сырья, материалов и услуг, купленных на стороне.

Динамика индекса совокупной производительности и межфирменные сопоставления предприятий по уровню этого показателя позволяют руководству предприятия судить в первую очередь о его конкурентоспособности, оценивать эффективность использования всех производственных и непроизводственных затрат, прямых и косвенных издержек с учетом взаимозаменяемости разных видов ресурсов. Индекс увеличивается, если рост издержек на заработную плату оборачивается экономией материальных и энергетических ресурсов в больших масштабах.

Таким образом, с помощью данного показателя производительности руководство предприятия получает возможность контролировать общий рост эффективности работы предприятия, а не отдачу отдельных видов ресурсов вне связи с конечными результатами работы предприятия.

Система показателей оценки эффективности управления оплатой труда (таблица) состоит из 36 показателей, сгруппированных по четырем направлениям:

первое направление – показатели расходов на оплату труда;

второе – показатели человеческого капитала;

## Система показателей оценки эффективности управления оплатой труда

Показатель	Единица измерения
Показатели расходов на оплату труда	
1. Фонд заработной платы	тыс. руб.
2. Доля фонда заработной платы в издержках на персонал	%
3. Доля фонда заработной платы в объеме реализации	%
4. Доля фонда заработной платы в объеме производства	%
5. Доля фонда заработной платы в полной себестоимости, в том числе:	%
В том числе	%
5.1. доля фонда заработной платы рабочих в полной себестоимости	%
5.2. доля фонда заработной платы служащих в полной себестоимости	%
6. Доля фонда заработной платы в переменных затратах	%
7. Доля фонда заработной платы в постоянных затратах	%
8. Среднемесячная заработная плата ключевых специалистов	руб.
9. Индекс реальной среднемесячной заработной платы	индекс
10. Изменение соотношения среднемесячной заработной платы с МПБ	
Показатели человеческого капитала	
11. Расходы на обучение	тыс. руб.
12. Доля расходов на обучение в объеме реализации	%
13. Расходы на обучение на одного работника	тыс. руб.
14. Доля работников, прошедших обучение	%
15. Уровень квалификации ключевых специалистов	разряд, категория
16. Доля работников с высшим образованием	%
17. Средний возраст работников	лет
18. Число болезней и травм в год	
Показатели производительности	
19. Объем реализации на одного работника	тыс. руб.
20. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника	тыс. руб.
21. Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль издержек на персонал	руб.
22. Объем прибыли до уплаты налогов на один рубль фонда заработной платы	тыс. руб.
23. Объем производства на одного работника	тыс. руб.
24. То же (в натуральном выражении)	физ. ед.
25. Объем производства на одного рабочего	тыс. руб.
26. Объем производства на один рубль фонда заработной платы	тыс. руб.
27. Добавленная стоимость на один рубль издержек на персонал	руб.
28. Добавленная стоимость на один рубль фонда заработной платы	руб.
29. Добавленная стоимость на одного работника	тыс. руб.
30. Индекс совокупной факторной производительности	индекс
31. Доля брака	
32. Число реализуемых проектов	
Маркетинговые показатели	
33. Доля рынка	
34. Число новых клиентов	
35. Число постоянных клиентов	
36. Среднее время обработки заказа	мин

третье – показатели производительности; четвертое – маркетинговые показатели.

**Заключение.** данная система показателей, методология ее формирования и методики расчета отдельных показателей могут быть использованы в качестве основы для разработки каждым предприятием своей собственной системы, приспособленной именно к его особенностям, но независимо от них нацеленной на

обеспечение эффективности работы предприятия через управление оплатой труда.

Исходными данными для расчета показателей могут служить данные, взятые, в свою очередь, из соответствующих форм отчетности предприятия, или данные, учтенные и рассчитанные специально для целей заполнения таблицы; показатели целесообразно рассчитывать и анализировать в динамике за ряд лет.