

# «ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ОРГАНИЗАЦИИ»

программа переподготовки «Управление человеческими ресурсами»

## **Преподаватель курса:**

Дмитриева Елена Олеговна

канд. экон. наук, доцент каф. региональной экономики и управления

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

# Разделы темы

1. Вводный курс. Основы экономики организации.
2. Показатели HR-деятельности.
3. Сбалансированная система показателей.
  - 3.1. От стратегии к действию.
  - 3.2. За рамками сбалансированной системы показателей.
4. Управление по целям.

# Тема 1. Вводный курс. Основы экономики организации.

**Ключевой вопрос:**

**Что мы знаем о показателях деятельности предприятия (организации)?**

- они есть
- их рассчитывают
- их контролирует руководство

# Показатели – это:

количественная и качественная оценки  
состояния и результатов, выраженные числом.

# Экономические показатели

показывают состояние экономики, ее объектов, протекающих в ней процессов в прошлом, настоящем и будущем.

макроэкономика - макроэкономические показатели (обобщенные)  
микроэкономика – микроэкономические показатели (частные)

абсолютные – количественные  
относительные - качественные

Примеры:

темпы инфляции, налоговое бремя предприятия, производительность труда, рентабельность продаж, ВВП, ВРП, оклад сотрудника, ставка рефинансирования.

# Показатели организации (предприятия)



# Нормируемые характеристики

- ? норма времени (время изготовления единицы продукции);
- ? норма выработки (количество продукции в единицу времени);
- ? норма численности (количество рабочих на единицу обслуживаемого оборудования);
- ? норма производительности (выпуск продукции в единицу времени);
- ? норма расхода (расход сырья, материалов, топлива или полуфабрикатов на единицу продукции).

# ПОКАЗАТЕЛИ. НОРМЫ

Всю совокупность норм, используемых при организации деятельности предприятия, разделяют на группы (по видам ресурсов):

- нормы времени;
- нормы трудовых затрат;
- нормы расхода материалов;
- нормы расхода энергоресурсов;
- нормы расхода инструмента;
- нормы расхода запасных частей.

Примеры:

расход ГМС – по нормам Минтранса РФ (или без учета)

нормы затрат труда и результатов труда (по содержанию, по периоду действия, по числу исполнителей, по методу установления)



# Показатели времени работы

**Основной показатель – время.**

Время: календарное, фактическое, явочное.

Календарное время: номинальное время и регламентированный отдых.

Регламентированный отдых – праздничные и выходные дни.

Фактическое время – разрешенные невыходы = номинальное время.

Фактическое время – прогулы = явочное время.

# Показатели трудовых ресурсов

**Численность работающих характеризуется показателями списочного и расстановочного штата.**

**Расстановочный штат работающих** (численность работающих, одновременно занятых на предприятии) определяют по рабочим местам, нормам обслуживания оборудования, производительности труда.

**Списочный штат работающих** включает расстановочный штат, резерв работающих на время отпуска, болезни, регламентированного отдыха. Определяют списочный штат через суточный расстановочный штат работающих и коэффициент списочности, который характеризует превышение номинального времени над фактическим временем.

# Финансовые показатели

характеристика состояния предприятия на конкретный момент (обычно на конец планового периода).

Актив	Пассив
<i>стоимость имущества и долговых прав</i>	<i>обязательства предприятия</i>
Оборотный капитал	Заемный капитал
Основной капитал	Собственный капитал

**Актив = Пассив**

# Показатели производства

## **Натуральные показатели производства –**

это показатели, измеряющие производство в физических величинах: штуках, единицах веса, длины, энергии, объема.

**Денежные показатели** — это измерители производства в денежной форме.

Обычно для этого используется цена произведенных товаров или услуг.

Примеры: производительность труда, доля выпуска продукции в общем объеме, трудоемкость и энергоёмкость производства.

# Показатели деятельности организации

## *относительные*

иллюстрируют  
достигнутый  
уровень  
предприятия

Масштабные

Абсолютные

итоговая величина  
за интервал  
времени  
(прибыль, затраты)

доля отдельных  
элементов  
в общей сумме

Структурные

Приростные

изменение показателей  
за период  
по отношению  
к начальному

# ТОП-12. Финансовый анализ

**Показатели ликвидности**

**Показатели финансовой устойчивости**

**Показатели деловой активности**

**Показатели рентабельности**

# Система сбалансированных показателей

Основной принцип: управлять можно только тем, что можно измерить.

Четыре перспективы развития бизнеса:

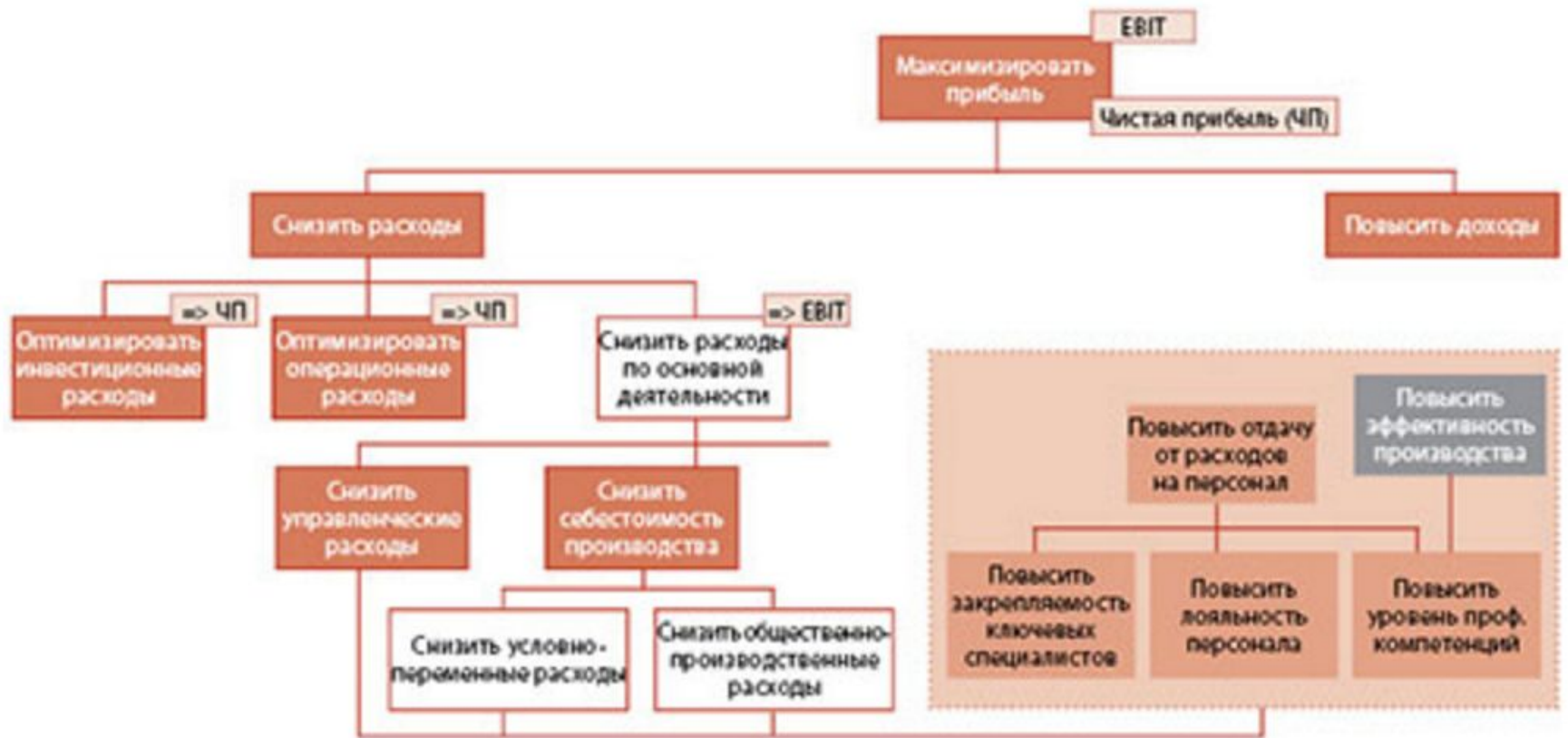
1. Финансы
2. Клиенты
3. Бизнес-процесс
4. Обучение и рост

# Из истории

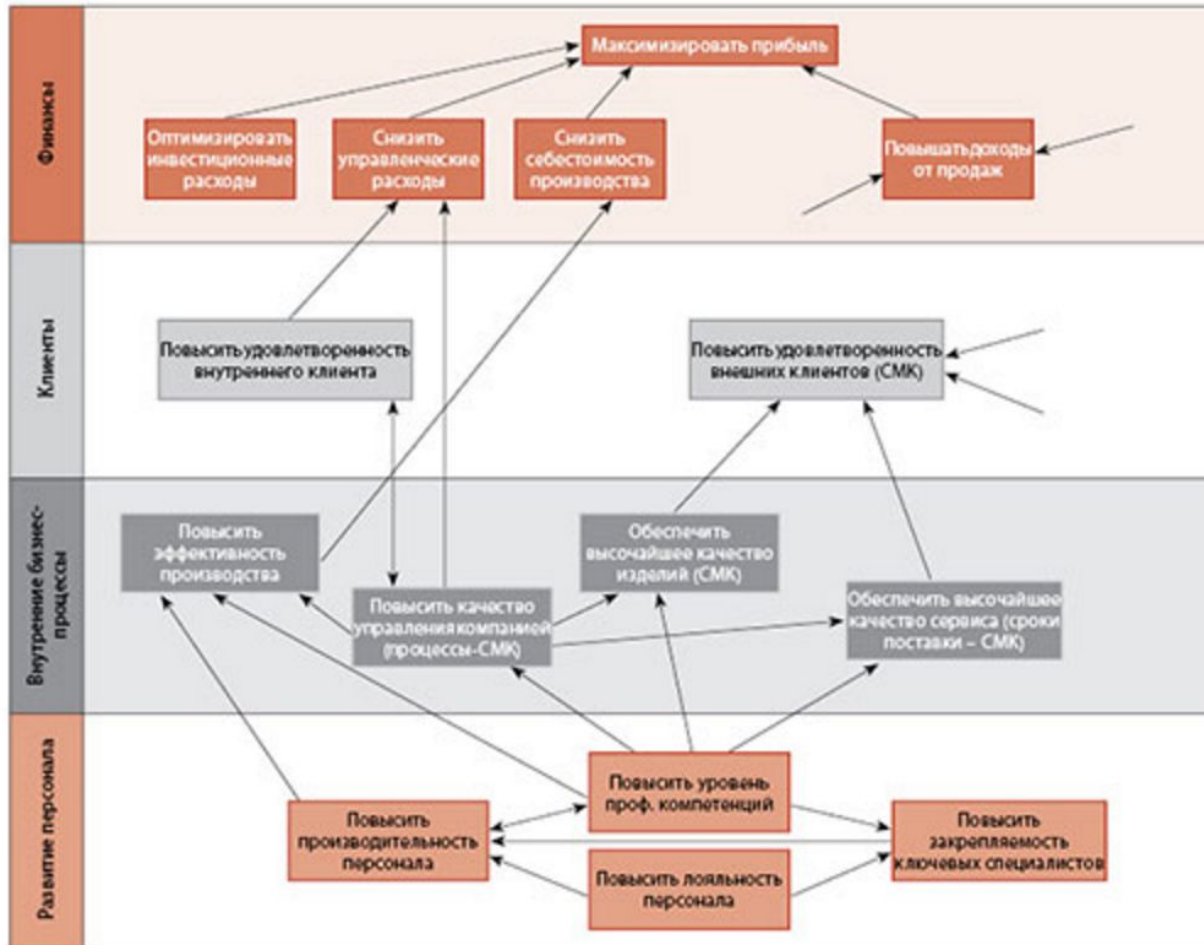
*Balanced Scorecard (BSC), или Система сбалансированных показателей (ССП) – относительно новая технология, разработана в 1990-е годы профессором Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и генеральным директором консалтинговой компании Balanced Scorecard Collaborative Робертом Капланом. Balanced Scorecard создавалась как инструмент, позволяющий скоординировать действия подразделений и сотрудников компании для достижения целей стратегического развития бизнеса с наименьшими затратами и в максимально короткие сроки. Balanced Scorecard, в отличие от других систем того времени, позволила учитывать не только финансовые показатели развития бизнеса, но и нефинансовые – такие, например, как инновационная способность предприятия или степень удовлетворенности клиентов.*



# ССП



# ССП



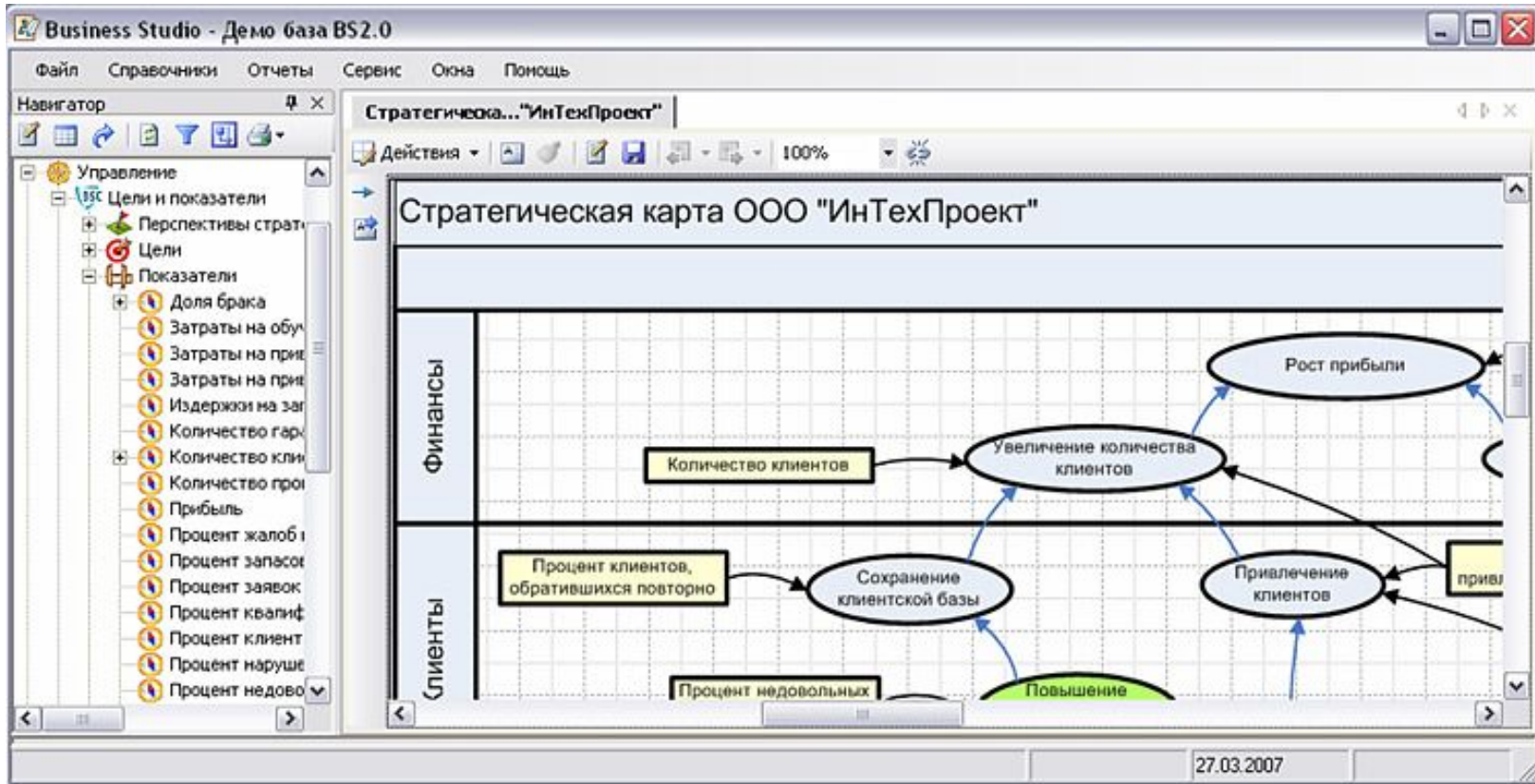
## Снизить управленческие расходы

Перспектива ССП	Цель	Показатели	Методика расчета	Периодичность/ Источник информации	Целевое значение на 2013 г.
<b>Финансы</b>	Снизить управленческие расходы на 10%	Доля управленческих расходов в общем объеме расходов	Общепринятая методика	Ежеквартально	90% от запланированного в бюджете
<b>Клиенты</b>	Повысить удовлетворенность «внутреннего клиента»	Уровень удовлетворенности внутреннего клиента	Внутренняя методика компании – на основе опроса	1 раз в год	9,5 баллов (по 10-балльной шкале)
<b>Внутренние процессы</b>	Повысить эффективность управления компанией на 20%	Качество принятых и реализованных управленческих решений	Внутренняя методика (отношение числа реализованных решений к количеству принятых)	Ежегодно/Анализ со стороны руководства	20% от показателей предыдущего периода
<b>Развитие персонала</b>	Повысить уровень профессиональных компетенций руководителей	Степень выполнения индивидуальных планов развития	Соотношение фактического значения и планового	1 раз в полугодие	100%

## Показатели системы мотивации

	Директор по производству	Коммерческий директор	Директор по качеству	Главный инженер	Главный технолог
<b>Показатель стратегических ЦЕЛЕЙ</b>	Уровень прибыли (ЕВИТ)	Уровень прибыли (ЕВИТ)	Уровень прибыли (ЕВИТ)	Уровень прибыли (ЕВИТ)	Уровень прибыли (ЕВИТ)
<b>Показатель ФИНАНСОВ</b>	Степень снижения себестоимости (в совместной ответственности по статьям)	Объем продаж	Доля потерь от внутреннего брака в объеме производства	Доля затрат на ремонт технологического оборудования в объеме выручки	Степень снижения себестоимости (в совместной ответственности по статьям)
<b>Показатель КЛИЕНТОВ</b>	Уровень внутреннего брака	Уровень удовлетворенности внешних клиентов	Уровень внешнего брака	Качество поддержания культуры производства	Степень соответствия срокам выпуска НП
<b>Показатель ПРОЦЕССОВ</b>	Доля отгрузок, сорванных по вине производства	Степень выполнения плана продаж по новому продукту	Выполнение плана по совершенствованию процессов	Уровень поддержания работоспособности лимитирующего оборудования	Уровень внутреннего брака
<b>Показатель развития ПЕРСОНАЛА</b>	Степень выполнения индивидуального плана развития	Степень выполнения индивидуального плана развития	Степень выполнения индивидуального плана развития	Степень выполнения индивидуального плана развития	Степень выполнения индивидуального плана развития

# Программное обеспечение



# Пример стратегической карты

<b>Финансы</b>	Эффективность и издержки	Акционеры и стоимость для акционеров	Финансовые и бизнес-результаты
<b>Клиенты</b>	Операционное совершенство	Эффективное распространение бизнес-возможностей	Конкурентоспособность и репутация
<b>Процессы</b>			
<b>Потенциал</b>	Информационный капитал	Человеческий капитал	Организационный капитал

# ССП для HR

ССП — именно та управленческая технология, которая поможет HR-директору выйти на стратегический уровень, поскольку она позволяет планировать масштабные изменения и оценивать успешность своих действий — даже через несколько лет. Сбалансированные карты составить непросто, еще сложнее обучить сотрудников всех уровней и вовлечь их в процессы постановки целей, систематического планирования и оценки результативности деятельности. Эта работа не дает мгновенной отдачи (первый спутник запустили в 1957 году, а теперь мы пользуемся результатами — мобильной связью, достаточно точными метеопрогнозами и пр.). Внедрить ССП, чтобы в будущем компания вышла на новые уровни развития — вот задача для HR-директора.

# ССП

Исходные условия: вы — руководитель HR-подразделения в компании с численностью персонала 250 человек. В период кризиса продажи упали на 20%. Компания работает на уровне нулевой рентабельности. Требуется качественные изменения в управлении. Вы понимаете, что необходимо провести изменения оргструктуры, системы оплаты труда, повысить эффективность деятельности всех сотрудников.

Ограничения: так сложилось, что в компании вас воспринимают в качестве рекрутера и организатора корпоративных мероприятий. Собственник / топ-менеджер не видит в вас стратегического партнера и советника.

Задача: разработать новую стратегию управления персоналом, повышающую устойчивость компании в период кризиса.

Очевидно, чтобы ваше предложение было принято, необходимо получить признание в качестве стратегического партнера руководителя компании. Воспользуемся возможностями, которые предлагает ССП, и разработаем план своей деятельности на один год. Основной постулат ССП, как мы помним: «Каждой цели должны соответствовать индикаторы — конкретные единицы измерения».

Составим стратегическую карту развития HR-директора, указав стратегические цели по каждой из четырех перспектив, которыми оперирует ССП: «финансы», «клиенты», «процессы» и «потенциал».

# Стратегическая карта





# Финансы

Финансы. Из чего складывается ценность профессионала на рынке? Чтобы быть востребованным, необходимо «внешнее признание». Оно приходит, когда профессионал ведет эффективную публичную деятельность — выступает на конференциях, принимает участие в жизни профессионального сообщества. Систематизация накопленного опыта и представление его внешней аудитории — важная задача в жизни каждого специалиста, именно так можно оценить уровень своей компетентности и «рыночную стоимость». Индикатором принимаем количество авторских методик и разработок, представленных коллегам в виде success stories — докладов на конференциях, статей в профессиональных изданиях (успешный практический опыт их внедрения).

# Клиенты

Клиентами эйчара являются все сотрудники компании.

Как приобрести союзников? Во-первых, необходимо создать в коллективе позитивный образ HR-директора. Быть «просто хорошим человеком», знать дни рождения сотрудников и их детей — обязательно, но недостаточно. Не менее важно заработать авторитет, оказывая коллегам реальную поддержку в работе (например, создавая культуру доверия), помогая им «и словом, и делом». Важно, чтобы образ был цельным, и HR-директора одинаково воспринимали как руководители, так и рядовые сотрудники, ведь «публичность» эйчара создается не только в «коридорах власти», но и среди «народа». Возьмите на заметку: сформировать положительный образ в компании можно, оказывая людям реальную помощь и завоевывая союзников. Организуя работу своей команды, каждый из менеджеров сталкивается с проблемами, а значит, нуждается в советах эйчара.

# Клиенты

В рамках управления своим рабочим временем HR-директору нужно регулярно принимать участие в деятельности каждого подразделения компании (рекрутинг, проведение опросов, оценка, мониторинг, выявление проблем и пр.). Такое «участие-мониторинг» должно быть ненавязчивым, но постоянным. Если из отдела к вам не поступает никаких запросов, проявляйте активность сами. Свои успехи в решении HR-проблем и рекомендации презентуйте руководству компании — в докладных записках, на общих совещаниях и т. п.

Настоятельная необходимость для HR-директора — выработать умение переводить все свои управленческие идеи и решения на «язык» финансов. (Можно сказать еще жестче: это проверка его профпригодности.) Целесообразность принятия любого HR-плана или HR-программы должна обосновываться показателями ROI (возврат на инвестиции), сроками окупаемости, процентами увеличения продаж, суммами снижения постоянных издержек и т. п. Для расчета этих показателей привлекайте сотрудников финансовой службы. Задавая вопросы «по делу», вы расположите к себе финансиста и главбуха — людей, входящих в число лиц, принимающих решение. Поставьте перед собой высокую планку — через год оказаться в списке «ЛПР».

# Процессы

С чего следует начать? Для анализа, систематизации и улучшения рекомендуем выбрать то направление/ HR-процесс, которые не требуют дополнительного финансирования, но при этом позволят более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности.

Можно, например, усовершенствовать систему вознаграждения компании. Проведите анализ текущей ситуации и разработайте план изменений. Для начала попробуйте сделать «пилотный проект» — внедрить изменения в отдельном подразделении (разумеется, после одобрения руководителем). Конечно, «поход во власть» — нелегкий выбор. Но просто так новых полномочий (и ресурсов) вам никто не даст: полномочия (права) — это обратная сторона ответственности (обязанностей), а ответственность не дают, а берут!

Потенциал. Коллеги могут спросить: как же на практике реализовать эти «наполеоновские планы»? От чего оттолкнуться? База роста — это ваш личностный потенциал. Само желание HR-специалиста (вне зависимости от того, как сейчас называется его должность) стать «ЛПР» свидетельствует о том, что у него есть потенциал развития. Как же развивать личностный потенциал?

# Потенциал

Коллеги могут спросить: как же на практике реализовать эти «наполеоновские планы»? От чего оттолкнуться? База роста — это ваш личностный потенциал. Само желание HR-специалиста (вне зависимости от того, как сейчас называется его должность) стать «ЛПР» свидетельствует о том, что у него есть потенциал развития. Как же развивать личностный потенциал?

Во-первых, на собственное развитие необходимо выделять не менее 40% свободного времени в день, иначе планы перехода на стратегический уровень реализовать не удастся.

Во-вторых, нужно приучить себя отслеживать достигнутые результаты (особенно — промежуточные). Даже если вы «ориентированы на процесс», следует расширить понятие «процесс», включив в него принятие плана и фиксацию результатов. Для этого необходимо овладеть навыками тайм-менеджмента (для начала простейшими, такими как составление экспресс-плана работы на следующий день, установление лимитов времени на выполнение того или иного задания, приоритизация задач и пр.).

В-третьих, самообразование, профессиональное и личностное развитие нужно рассматривать как стратегическую перспективу (может быть, важнейшую, несмотря на то что на стратегической карте она занимает нижнюю строку). Говорят, выше головы не прыгнешь! Наверное, но ведь можно «вырасти», а затем «прыгать» уже с более высокой позиции. Индикаторами успеха здесь могут быть число прочитанных книг (причем, не только «деловых»), посещенных лекций, спектаклей, концертов, выставок, членство в HR-клубах, участие в жизни интернет-сообщества и пр.

После того как цели определены, следует подобрать мероприятия, которые помогут их достичь.

План работы для достижения конкретной цели: «Признание в HR-сообществе»

<b>Действие</b>		<b>Сроки</b>	<b>Результат</b>
<b>Знакомство с профессиональным сообществом</b>			
1	Составить список «ключевых контактов»	15.02.2010	Список (не менее 15-ти контактов)
2	Узнать, какие темы интересны HR-сообществу	30.04.2010 (2–6 недель)	Дополнить «профиль» новыми темами
<b>Формирование имиджа профессионала</b>			
3	Подготовить свой «профиль специалиста»	30.02.2010 (1 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Резюме</li> <li>• Портфолио (список реализованных в разных компаниях HR-проектов)</li> </ul>
4	Договориться о выступлении (подготовке статьи)	15.03.2010 (4 недели)	График выступлений и подготовки статей
5	...	...	...