ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО БЗКТ)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

I. ПЕРСОНАЛ - КАК ОБЪЕКТ ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТ ИЛИ ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ

1.1 Развитие концептуальных подходов к управлению персоналом

1.2 Анализ направлений выделения средств на персонал

1.3 Сопоставление факторов влияния на «затраты» и «инвестиции» в персонал

II. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ООО «Брянский завод колесных тягачей» (ООО «БЗКТ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и системы управления персоналом

2.2 Анализ планирования издержек на персонал на предприятии ООО «БЗКТ»

2.3 Совершенствование планирования средств, направляемых на персонал ООО «БЗКТ»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.1

Система управления персоналом, являясь непременной составляющей управления и развития любой организации, определяет успех её развития.

Являясь одной из важнейших составляющих управленческой деятельности - управление персоналом, как правило, основывается на представлении о месте человека в организации.

Обеспеченность предприятия квалифицированной рабочей силой и степень её мотивированности стали основными факторами конкурентоспособности. Интенсификация управления и повышение качества труда персонала будут возможны только в результате применения принципиально новых подходов в работе с кадрами. Новые подходы в работе с людьми заключаются в её комплексном технологическом характере, в более широком использовании элементов планирования, в применении индивидуальных форм работы. Неотъемлемым условием успешной деятельности по управлению персоналом организации является уточнение направлений работы и увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом.

Новые экономические условия предполагают использование не только новых теоретических предпосылок, но и новой технологии самой работы с персоналом. Формирование, развитие и использование трудового потенциала работника и коллектива предприятия все в большей мере должны строиться на плановой основе. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нём, именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.2

Существуют некоторое отличие в сходных и часто взаимозаменяемых понятиях «кадры» и «персонал». К «кадрам» относятся работники предприятия, которые классифицируются по профессионально-квалификационным, социально-психологическим, половым, возрастным и некоторым другим признакам, обладающие профессиональной способностью к труду и имеют для этого специальную подготовку или образование. Другими словами, «кадры»- это набор определенных статистических данных в штатном расписании, где люди различаются между собой лишь по полу, возрасту, фамилии, названию должности, заработной плате. «Персонал» -это, прежде всего, люди со сложным набором индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Здесь задействована философия превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов (финансовыми, материальными, производственными)[[1]](#footnote-1). В работе по теме мы в основном используем понятие «персонал» так как именно персонал является тем фактором, который определяет будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют организации жить. Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано, прежде всего, с глубокими преобразованиями в производстве.

Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм её использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Для того чтобы сотрудники приносили весомый вклад в деятельность и развитие организации, необходимо осуществлять вложения в персонал.

При переходе к рыночной экономике кардинально изменилась вся система планирования деятельности организации, и, прежде всего, это относится к планированию трудовых показателей.

Актуальность темы обусловлена необходимостью перехода к стратегическому управлению человеческим ресурсом предприятия как базовым ресурсом его экономической и социальной эффективности. Этот переход соотносится с решением проблемы определения издержек на персонал как объект затрат или/и объект инвестиций для современного предприятия.

Проблема обоснования роли двух подходов в определении издержек на персонал стала центральной для проведенного исследования.

Издержки на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей эффективности организации.

В последние годы стало общим мнение, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие[[2]](#footnote-2).

Каждого руководителя занимает вопрос, как оптимально вложить средства в персонал организации, то есть, как избежать лишних расходов и добиться наибольшей их эффективности. В свете последних тенденций представляется разумным рассматривать систему управления персоналом с точки зрения инвестиций. Следовательно, формирование эффективной системы планирования средств на персонал организации является одной из наиболее важных задач управления персоналом, и в частности кадрового планирования.

На протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базы ученых и практиков, работающих в этой сфере. Проблемы управления персоналом исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. Вопросам развития концептуальных подходов к управлению персоналом посвящены работы Е.В. Маслова, П.В. Шеметова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, С.В. Шекшни и др. 4

Так в работах Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, С.В. Шекшни акцентировано внимание на проблемы управления с позиции концепции «управления человеческими ресурсами», используя ее как экономический аргумент для обоснования необходимости капиталовложений в человеческие ресурсы.

Исследованию проблем выделения средств на персонал организации с позиции традиционной модели «управления персоналом» посвящены работы И.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, П.В. Шеметова[[3]](#footnote-3).

Современный кадровый менеджмент рассматривает улучшение использования человеческих ресурсов организации как главный резерв повышения экономической эффективности ее деятельности, а инвестиции в человеческий капитал - как самые выгодные инвестиции.

Вопросам инвестирования в персонал организации посвящены работы А.В. Большова, В. Бекетова, А.В. Кирьянова, В.В. Лукашевича, Т. Лобановой, В.А. Сороки, И.И. Думовой, М.В. Колесниковой и др.5 В частности, в работах В.В. Лукашевича рассматриваются проблемы инвестирования предприятий в процесс постоянного производственного обучения персонала. Необходимость вложения средств в человеческий капитал, как способ сберечь для России многие виды ценных ресурсов рассматривают в своих работах И.И Думова и М.В. Колесникова. Изучению проблем оценки эффективности использования инвестиций в персонал посвящены работы А.В. Большова.

Исследования в области планирования средств на персонал организации менее представлены в научной разработке данной проблемы. Ею в первую очередь заняты практики. В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Однако последнее время в научно-практических журналах «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», «Кадровый менеджмент», «Кадры предприятия» и др. появились статьи, таких авторов как Л.М. Патрушева, Е.А. Скриптунова, О.В.Суркова и И.Султанова, посвященные процессу бюджетирования расходов на персонал. 6. В них авторы описывают саму процедуру формирования бюджета на персонал организации, порядок его составления, утверждения и исполнения. В работах Е.А. Скриптуновой процесс бюджетирования и неразрывно связанный с ним процесс планирования представлен как универсальный инструмент управления персоналом[[4]](#footnote-4).

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические основы планирования средств на персонал организации, принципы и методы их обоснования, состав средств на персонал, а так же проанализированы проблемы практики формирования плана расходов на персонал на примере 000 «Брянский завод колесных тягачей».

Объектом исследования являются организационно-экономические отношения, в которых формируются средства, направляемые на работу с персоналом организации.

Предметом исследования является система планирования издержек на персонал.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ издержек на персонал и разработка рекомендаций по их обоснованию на примере ООО «БЗКТ».

В соответствии с поставленной целью в выпускной квалификационной работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Анализ тенденций в развитии деятельности по управлению персоналом предприятия в современных условиях.

2. Анализ подходов к выделению средств на персонал предприятия производственной сферы и обоснование необходимости планирования средств, выделяемых на работу с персоналом.

3. Выявление факторов, влияющих на структуру и величину издержек на персонал, и обоснование состава (классификации) издержек на персонал.

4. Анализ состояния планирования средств на персонал ООО «БЗКТ» и оценка издержек на персонал организации.

5. Разработка рекомендаций и проектных предложений для совершенствования планирования средств, выделяемых на работу с персоналом ООО «БЗКТ».

Методы исследования:

- анализ и обобщение теоретических источников и научно-практической периодики по теме;

- анализ документов кадровой службы ООО «БЗКТ» по теме исследования;

- наблюдение и анализ проблем управления персоналом на предприятии;

- интервью с руководителями структурных подразделений предприятия;

- формирование проектных предложений и рекомендаций. Наиболее существенные результаты, сформулированы в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Переход к стратегическому управлению в современном кадровом менеджменте расширил представления о персонале как объекте управления. Для современного руководителя становится необходимым оценивать персонал не только как объект затрат, но и как объект инвестиций.

2. При управлении персоналом в духе модели «управление персоналом» отсутствует стратегический уровень управления, а это значит, что персонал рассматривается как объект затрат. На предприятиях, реализующих концепцию и модель «управления человеческими ресурсами», деятельность по управлению персоналом опирается на принятую кадровую стратегию и кадровую политику, что позволяет рассматривать средства, выделяемые на персонал, как инвестиции и ставить задачи инвестирования в персонал.

3. Выбранная руководством кадровая стратегия и политика в области работы с персоналом воплощается в конкретные формы посредством кадрового планирования. В зависимости от применяемой модели управления персоналом в отдельных организациях кадровое планирование понимается только как прогнозирование числа вакантных мест при определении источников, за счет которых их предстоит заполнить. В организациях, где управление ориентировано на модель «человеческий капитал», планирование человеческих ресурсов охватывает разработку и внедрение широкого круга мероприятий по обучению и профессиональному развитию работников, планированию их продвижения по службе.

4. Определение издержек и обоснование затрат на персонал предприятия позволяет руководству выявить и решить ряд существенных проблем управления предприятием, таких как:

- «разрыв» между действующей стратегией предприятия и его кадровой политикой, несоответствие статуса кадровой службы уровню и характеру задач управления персоналом предприятия;

- не достаточная объективность обоснования издержек на персонал, осуществляемого только на уровне подразделений, за которыми функционально закреплён контроль данных издержек;

- отсутствие полной объективной информации анализе трудового потенциала, об издержках на персонал в целом и на одного работника, необходимой для принятия управленческих решений;

- отсутствие взаимной увязки планов и смет различных уровней, недостаточная интегрированность кадрового планирования и бюджетирования в общую систему управления производством;

- игнорирование роли методов нематериального стимулирования в управлении персоналом предприятия.

5. Предлагаемыми направлениями совершенствования затрат на персонал 000 «БЗКТ» являются:

1. Уделить существенное внимание разработке кадровой политики, увязанной со стратегическими целями предприятия, и соответствующей кадровой технологии обучения и повышения квалификации работников.

2. Подготовить и провести реорганизацию отдела кадров в отдел работы с персоналом, что обеспечит переход от административно-учетной функции подразделения к решению таких задач как: мониторинг рынка труда, адаптация персонала, планирование и анализ движения персонала; управление процессом развития кадрового резерва; эффективное обучение и развитие персонала; создание мотивационных систем.

3. В числе приоритетных задач отдела работы с персоналом должны стать: определение потребности в персонале на основе анализа трудового с использованием нескольких методов расчета, создание системы нематериального стимулирования на предприятии; формирование кадрового резерва для удержания и развития перспективных работников на предприятии.

4. Разработка и учет на всех этапах планирования деятельности, системы количественных показателей издержек на персонал, позволяющей предприятию получать комплексную информацию о затратах живого труда и эффективности его использования для принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, его успех.

5. Разработать в рамках программы «Бюджет» консолидированный бюджет издержек на персонал предприятия. Он даст возможность спрогнозировать, насколько достижимы цели предприятия при эффективном развитии его персонала, а также выстроить стратегию отдела работы с персоналом, план его действий, позволит учитывать и оптимизировать расходы, связанные с управлением персоналом на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в подготовке рекомендаций и проектных предложений по обоснованию затрат на персонал, что позволит руководству ООО «БЗКТ» выявить и решить существенные проблемы управления организацией.

Дипломный проект состоит из двух глав, имеет 11 приложений, включающих три таблицы, четыре рисунка, четыре документа о деятельности по управлению персоналом предприятия. Отдельным приложением к настоящему дипломному проекту является мультимедийная презентация основных идей и предложений автора.

I. ПЕРСОНАЛ - КАК ОБЪЕКТ ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТ ИЛИ ОБЪЕКТ ИНВЕСТИЦИЙ

1.1 Развитие концептуальных подходов управлению персоналом

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей стратегии управления предприятием. Главными целями такой стратегии, в условиях перехода на рыночные отношения, является: получение расчетной величины прибыли, повышение производительности труда, реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью, достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. Управление людьми всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится система управления человеком в организации.

В теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм и наметились признаки нового революционного поворота в этой области. Выделяют четыре концепции кадровой функции в организациях, которые развивались в рамках трех парадигм. Эти концепции таковы: использования трудовых ресурсов, управления персоналом, управление человеческими ресурсами и управление человеком.

Система управления человеком в организации представлена в таблице 1. В рамках концепции использования трудовых ресурсов ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Началу развития этой концепции дал экономический подход к управлению.

Таблица 1.Система управления человеком в организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры сравнения | Экономическая парадигма | Органическая парадигма | Гуманистическая парадигма |
| функцияменеджмента | использование трудовых ресурсов | управление персоналом | управление человеческимиресурсами | управление человеком |
| роль человека | фактор производства | ресурс организации | главный субъект организации |
| место человека | элемент процесса труда | элемент формальной системы | элемент социальной организации | член организации - семьи |
| содержание управления | организация труда и заработной платы | частичное управление «жизненнымциклом» человека | комплексное управление человеческими ресурсами | самоуправление |
| главный рычаг | заработная плата | полномочия и ответственность | мотивация | организационная культура |
| стимулирование | оплата рабочего времени | принцип«заслуг» | индивидуальный профессиональный вклад | качество трудовой жизни |
| обучение | первичная подготовка | подготовка и повышение квалификации | развитие управляющих | обучение на рабочем месте |
| подразделение | отдел организации труда и заработной платы | кадровая служба | служба управления человеческими ресурсами | вся организация |
| основныезадачи | отбор способных работников, стимулирование, нормирование | изучение специфики потребителей, разработка различных программ, ориентированных на различные уровни потребностей | обучение персон ала - углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников | адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация |
| теоретическая основа | экономическая теория Тейлоризма | бюрократическая теория организаций | постбюрократическая теория организаций, социальная психология и организационное поведение | философия японского менеджмента, социальная психология, акмеология |

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Организация стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. 9

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Гуманистический подход фокусируется на человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

В основе гуманистического подхода заложена предпосылка о том, что человек - это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться исключительно как "ресурс". Эта философия официально провозглашается лидерами японского менеджмента. В этом случае человек, в принципе, рассматривается как член «организации -семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческими существами». Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения.

Сегодня в России существует два основных подхода к решению проблем деятельности по управлению персоналом: это «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом». Первый акцентирует внимание на том, что «управление человеческими ресурсами» охватывает стратегические аспекты решения, включая вопросы социального развития, а «управление персоналом» в большей мере относится к оперативной работе с кадрами. Основные отличия двух этих концепций сформулированы и обобщены в таблице 2.

Таблица 2. Основные отличия концепции управления человеческими ресурсами и концепции управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Концепции управления человеческими ресурсами | Концепции управления персоналом |
| Ориентация |
| На потребность организации в рабочей силе | На нужды работников |
| Приоритеты |
| Результаты функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест | Существующий кадровый потенциал предприятия |
| Кадровая политика |
| Активная | Пассивная и реактивная |
| Ответственность за реализацию кадровой политики |
| Руководство плюс линейные менеджеры | Руководство |
| Ориентация системы кадрового менеджмента |
| На индивидуалистические ценности | На коллективистские ценности |
| Финансовый аспект |
| Увеличение инвестиций, направленных на профессиональный рост работников и улучшение качества условий труда | Экономия издержек и как следствие отсутствие долговременных инвестиций |
| Акценты |
| Все внимание управленческому персоналу | Все внимание рядовым работникам |
| Корпоративная культура |
| Сильная и адаптивная | Слабая и стабильная |
| Аспекты деятельности |
| Стратегические аспекты | Оперативная деятельность |
| Концепции управления человеческими ресурсами | Концепции управления персоналом |
| Направления |
| На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач | На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства |
| Типичные функции |
| - планирование человеческих ресурсов; - развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации; - планирование издержек на персонал в рамках стратегии общих издержек предприятия. | - подбор и расстановка кадров; - управление трудовой мотивацией; - контроль за соблюдением техники безопасности; - разрешение конфликтов |

В практическом плане реализация концепции человеческих ресурсов на ряде фирм ознаменовалась такими новыми моментами в кадровой работе, как:

• введение прогнозов потребности в отдельных категориях персонала ("планирование человеческих ресурсов");

• переход к активным методам вербовки и отбора персонала (через колледжи, школы бизнеса, специализированные фирмы по подбору управляющих, рекламные объявления),

• значительное расширение масштабов применения внутрифирменного обучения персонала,

• повсеместное использование ежегодной формализованной оценки результатов труда в целях более полного использования потенциала работников в интересах компании и т.д.

В процессе развития концептуальных подходов происходит изменение функций и задач деятельности по управлению. Представленные различия удобно проанализировать опираясь на таблицу 3 на странице 17, предложенную нами по итогам обобщения данного вопроса.

Новые подходы в работе с людьми характеризуются комплексным характером, более широким использованием элементов планирования, применением индивидуальных форм работы.

Таблица 3 Изменение функций управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционные задачи | Будущие задачи управления человеческими ресурсами |
| Наем в соответствии со спецификойпостаОценка содержания труда Аттестация, распределение премийПовышение квалификацииТрудовые отношения | Трансформация корпоративнойстратегии в стратегию человеческихресурсовСоздание новых организационныхструктур.Подбор занятых, подходящих к стратегии и культуре организацииПроектирование и реализация системы мотивации в соответствии со стратегиейПроектирование и развитие системыразвития и управления персоналомРазвитие участия и партнерстваСпособствование организационнымизменениямПолное использование потенциаладиверсифицированной рабочей силы |

Технология управления человеческими ресурсами, как считают Базаров Т. и Еремин Б., дает синергетический эффект при соблюдении следующих условий:

-относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;

-имеются гибкие системы организации работ;

-используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетентности;

-поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников в разработке и принятии управленческих решений;

-применяется практика делегирования полномочий подчиненным. Специалисты считают, что тенденции развития управления человеческими ресурсами можно свести к следующему:

1. От управления кадрами к управлению человеческими ресурсами.

2. От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами.

3. От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в управление человеческими ресурсами и помощи ему.

4. Профессионализация функция управления человеческими ресурсами.

5. Больший акцент на управление изменениями.

6. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений

7. Существенное изменение принципов и систем мотивации.

8. От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.

Отличительной особенностью концепции управления человеческими ресурсами от концепции управления персоналом является признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и даже с созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Концепция управления человеческими ресурсами (далее-УЧР) (в рамках «жесткого подхода») использует прежде всего экономические аргументы для обоснования необходимости капиталовложений при освоении человеческих ресурсов. При этом рост затрат на приобретение и подготовку работника для повышения эффективности его труда влечет за собой необходимость более полного использования профессиональных навыков и знаний исполнителя, а в определенных случаях - их развития, выявления скрытых возможностей работника, его творческого потенциала. Ее суть заключается, в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

В противовес «жесткому» подходу, при котором персонал рассматривается как затраты, которые надо сокращать, утверждается «мягкий» подход в УЧР, в соответствии с которым персонал представляет важнейший ресурс предприятия, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в таблице 4 .14

Таблица 4. Характеристика двух подходов к персоналу как объекту управления

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал - затраты | Персонал-ресурс |
| Принуждение работников к работе | Целесообразность работ и профессиональных вкладов |
| Минимизация затрат | Оптимизация деятельности |
| Малый период планирования работ и затрат | Длительный период планирования работ и инвестиций |
| Результаты деятельности | Средства + результаты деятельности |
| Количество затрат, продукции, услуг | Качество работ, продукции, услуг |
| Негибкий стиль управления | Гибкий стиль управления |
| Зависимый работник и режим работ | Автономный работник и режим работ |

В современной экономике особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. Новая управленческая парадигма призвана учитывать растущее влияние глобализации. В трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами можно отметить следующие новые моменты:

- управление персоналом должно осуществляется исходя из стратегических задач предприятия, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;

- человек - ценнейший ресурс предприятия, а не только неизбежный фактор затрат (отсюда утверждение нового понятия «управление человеческими ресурсами» вместо «управления персоналом»);

- функции, связанные с управление персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов.

Необходимость изменения общей парадигмы управления персоналом позволяет сделать вывод, что решение важнейших задач кадровой политики в современных условиях невозможна в рамках традиционных представлений. Концепция стратегического менеджмента персонала предполагает управление коллективом предприятия, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации.

Стратегический менеджмент персонала предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. В рамках нового подхода к управлению организации получают огромные преимущества в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени.

Сутью кадровой политики предприятия является выстраивание такой работы с персоналом, которая соответствует концепции развития деятельности организации.

В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

На кадровую политику в целом, на содержание и специфику конкретных программ управления персоналом влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние. При анализе внешних факторов, прежде всего, необходимо обратить внимание на конкуренцию, структурный и профессиональный состав рабочей силы. Среди внутренних факторов для предприятия наиболее значимыми являются следующие: цели предприятия, их временная перспектива и степень проработки.

Вышеперечисленные факторы определяют тип кадровой политики на предприятии.

С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной. 15 В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры она может быть эффективна как либо преимущественно открытая, либо преимущественно закрытая.

Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации.

Сегодня острейшей проблемой управления персоналом производственного предприятия становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики. В настоящее время самым слабым местом проводимых в России реформ являются социальная политика и управление. И многое здесь упирается в кадры, в их социальную некомпетентность. Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях.

Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса. Поскольку проведение активной и эффективной кадровой политики обеспечивает деятельность всего производства и конечный хозяйственный результат, эта политика становится сердцевиной деятельности аппарата управления.

Как и в случае с основным капиталом организации, в кадровой сфере также необходимо заранее позаботиться о сохранении субстанции "капитала" и о повышении ее стоимости. Затраты при зачислении на работу, на обучение и повышение квалификации (инвестиции на образование), расходы по заработной плате, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочего места слишком значительны, чтобы они не принимались руководством организации в расчет при разработке планов и концепций.

Рассматривая и анализируя тенденции работы с персоналом, можно говорить о том, что все большее значение приобретают стратегические аспекты. Они преобладают над традиционными исполнительскими задачами, хотя продолжают работать традиционные инструменты в управлении кадрами: планирование, привлечение человеческих ресурсов, повышение квалификации, администрирование кадров.

Кадровая политика отражает принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами, являющимися составляющей производства. Ее общая цель создать сплоченную, ответственную и высоко производительную рабочую силу. Собственные цели кадровой политики определяются, с учетом основных положений всех составных частей концепции развития и включают: цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия; цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Хорошая кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их. Именно стратегия развития предприятия является определяющим в ее выборе, так только она определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться

Важнейшие тенденции развития кадровой политики связаны с ее долгосрочным аспектом. К числу важнейших направлений ее развития принято относить следующее:

- переход от административных методов воздействия к экономическим, а далее - к социальным и духовным;

- достижение оптимальной степени универсализации кадров;

- рационализация интенсивности оборота кадров;

- рост инвестиций в человеческий капитал.

Управление персоналом в организации выступает как средство реализации кадровой политики. Выдержать конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только то предприятие, которое сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия собственного функционирования и развития.

При управлении в духе модели «управление персоналом», какой бы продуманной не представлялась руководству кадровая политика и система кадрового планирования, по сути отсутствует стратегический уровень

управления, а это значит, что персонал рассматривается лишь как объект затрат. На предприятиях реализующих концепцию и модель «управления человеческими ресурсами» в деятельности управления персоналом появляется кадровая стратегия, неразрывно связанная в сознании руководства с бизнес-стратегией развития организации и, именно на этом этапе, появляются основания рассматривать средства, выделяемые на персонал как инвестиции, и ставить задачи инвестирования в персонал.

1.2 Анализ направлений выделения средств на персонал

Выбранная стратегия работы с персоналом должная быть воплощена в конкретные формы. Достичь этого можно планируя человеческие ресурсы организации. Базой такого планирования являются анализ потребности в персонале и изучение информации об издержках на его содержание.

Во многих организациях кадровое планирование является интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. В зависимости от применяемой модели управления персоналом в отдельных организациях кадровое планирование понимается только как прогнозирование числа вакантных мест при определении источников, за счет которых их предстоит заполнить. В организациях, где управление ориентировано на модель «человеческий капитал», планирование человеческих ресурсов охватывает разработку и внедрение широкого круга мероприятий по обучению и профессиональному развитию работников, планированию их продвижения по службе.

Происходящие изменения, связанные с необходимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно-обоснованном планировании. Оно охватывает большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребностей в кадрах.

Следует отметить, что сущность и цели кадрового планирования трактуются неоднозначно. Так, есть точка зрения, что сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Как видим, здесь в качестве объекта планирования выступает персонал предприятия, т.е. уже нанятые работники.

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев оптимальное соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда. В соответствии с этим, с производственно-экономических позиций, все проводимые на производстве кадровые мероприятия следовало бы расценивать с точки зрения чистой рентабельности как кадровые инвестиции.

Основные преимущества кадрового планирования заключаются в следующем:

1. Выявление кадровых вопросов и потребностей (внешних/внутренних), относящихся к стратегии хозяйственной деятельности.

2. Определение кадровых решений и инвестиций, подлежащих осуществлению в ходе разработки стратегии ведения хозяйственной деятельности.

3. Гарантии соответствия кадровых программ общей стратегии ведения хозяйственной деятельности.

4. Рост конкурентоспособности компании, повышение ее эффективности при помощи работы с кадрами.

5. Реализация планов, связанных с ростом кадров или с их сокращением.

Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников - с другой. Она должна служить мотивации к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Необходимость в кадровом планировании возрастает по мере развития организации, возрастания инвестиций в расчете на одного работающего, так как ошибки в планировании кадрового состава приводят к значительным издержкам.

Чтобы быть эффективным, любой план человеческих ресурсов должен быть основан на долговременных планах организации. Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Отдача от кадрового планирования будет возможной только при его интеграции в стратегическое планирование.

Кадровое планирование призвано определить следующее: потребность в персонале; обоснованность привлечения персонала; необходимость использования и сокращения персонала; его обучение; потребность предприятия в сохранении кадрового состава; обоснованность издержек на содержание персонала; планирование производительности.

Планирование потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность, нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов. Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия.

Определить необходимую численность рабочих позволяют: производственная программа; нормы выработки; планируемый рост производительности труда. Специалисты рекомендуют в качестве основных методов определения численности рабочих принимать: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса; метод расчета по нормам обслуживания; метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Кроме приведенных выше методов расчета численности рабочих Маслов Е.В. и Шереметов П.В. приводят пример часто используемого предприятиями метода планирования «от достигнутого уровня».

План привлечения персонала посредством планирования затрат, определяет средства, которые предприятие израсходует для удовлетворения своей потребности в персонале. Задачей этого плана является удовлетворение в перспективе в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Выбор вариантов должен проводиться по ряду критериев, отражающих социальную и экономическую эффективность принимаемых решений. В зависимости от результата планирования потребности в рабочей силе будут складываться: равновесие, дефицит или же избыток кадров на предприятии. Если возникшую потребность нельзя удовлетворить из собственных рядов, то предприятию придется изыскивать пути и средства привлечения кадров с внешнего рынка труда. При избытке рабочей "силы предприятие должно запланировать ее передачу на рынок труда таким образом, чтобы по возможности избежать социальной напряженности или обеспечить уволенному быстрое включение в новый трудовой процесс. План социального развития составляется намного лучше благодаря социально ориентированным мероприятиям планового характера, то есть своевременными перестановками, переобучению, прекращению приема на работу по сокращении численности работающих в связи с уходом на пенсию по возрасту.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Цель планирования использования кадров - экономичное и справедливое по отношению к человеку, распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. До сих пор оно ориентировалось преимущественно на ограниченные промежутки времени, носило кратковременный характер. При инвестиционном подходе к персоналу реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работополучателей своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать, кого следует сократить, где и когда; шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу; политику объявления о сокращениях и выплаты выходных пособий; программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников. План сокращения и высвобождения персонала при модели «затраты» ограничивается планированием кого, где, когда и суммой компенсационных выплат. При стратегическом подходе к управления планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Для проведения высвобождения кадров используют ряд мероприятий, воздействие которых на экономическую и социальную эффективность деятельности предприятия должно быть проанализировано и оценено специалистом. Решение этой задачи чрезвычайно важно, так как высвобождение персонала представляет собой сферу особой чувствительности и порождения конфликтных ситуаций из-за возможности нанесения ущерба работникам и предпринимателям. Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, т.е. проведение соответствующей политики привлечения, подготовки, ротации квалифицированных кадров. Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в преддверии ухода людей на пенсию, содействие внутризаводской мобильности, а также, социально ориентированные меры отбора (в зависимости от возраста, стажа работы на предприятии, семейного положения и количества детей, возможностей получения работы на рынке труда и т.д.), являются средствами осуществления политики на внутризаводском рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Подобное кадровое планирование, в качестве непосредственного следствия принятых решений в сфере рационализации и инвестиций, позволяет находить более гуманные решения по сравнению с теми, к которым приходят в результате составления краткосрочных планов социальных мероприятий. Впрочем, полностью избежать высвобождения не удастся. Его можно сделать лишь более социально щадящим и экономичным.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства. Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятия по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива посредством инвестиций на обучение или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки. Обучение повышает стоимость человеческого капитала. Поэтому затраты на него рассматривают как одну из форм инвестиций. От расширения инвестиций в человеческий капитал выигрывает как сама организация, так и обучаемые работники. Подготовку квалифицированных кадров можно считать эффективной, если связанные с ней издержки в перспективе ниже издержек на повышение производительности труда за счет профессиональной подготовки или за счет устранения издержек, возникших при ошибочном найме рабочей силы, экономический эффект от инвестиций в человеческий капитал предприятий может быть увеличен за счет целевого применения планово-кадрового инструментария.

Планирование сохранения кадрового состава выделяется как самостоятельный вид кадрового планирования. К данному комплексу проблем и задач относятся мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для обеспечения длительного использования кадров. Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требуют производительных мощностей в сфере подготовки рабочего к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, диетологии, социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и многого другого. План сохранения описывает требуемые действия по следующим позициям: проблемы с оплатой; уход работников для продолжения своей карьеры; уход работников из-за конфликтов; обеспечение более точных описаний рабочих мест ' и спецификаций; нехватка персонала; изменения требований к работе; потеря нестабильных новобранцев.

Важную роль при принятии руководителями любых управленческих решений играет планирование издержек по содержанию персонала. Они являются основой для разработки производственных показателей с целью управления процессом кадрового планирования и обеспечения контроля за ним. Планирование издержек на персонал позволяет вести их оценку, а также оптимально организовывать инвестирование в персонал, посредством систем: оплаты труда, вознаграждения, мотивации и компенсации мотивации сотрудников организации. К данному комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для обеспечения длительного использования кадров.

Стратегический менеджмент персонала рассматривает средства, направленные на работу с персоналом не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Статей затрат может быть достаточно много и они не всегда ограничиваются зарплатой.

По итогам проведенного анализа можно дать определение понятиям «инвестиции в человеческий капитал» и «затраты на персонал». Инвестиции в человеческий капитал — это целенаправленное вложение средств в отрасли и сферы, обеспечивающие улучшение качественных параметров человека, в первую очередь его рабочей силы (уровня образованности, развития интеллекта, творческого потенциала, физического и психического здоровья, системы мотивации, ценностных установок).

Затраты на персонал - совокупность затрат, возникающих за счет использования сотрудников. Наряду с заработной платой сюда относятся расходы, установленные в законодательном порядке и в результате тарифных соглашений, а также добровольные, расходы работодателей на социальные услуги (т.н. "дополнительные затраты на персонал"), причем размер и структура последних могут существенно меняться от предприятия к предприятию. На всех этапах работы с персоналом имеют место определенные издержки. Один из самых распространенных подходов к оценке стоимости человеческих ресурсов - анализ связанных с ними издержек. Существует много концепций издержек, однако издержки всегда отражают то, чем приходится пожертвовать для обладания каким-то благом - ресурсами или выгодой. Поэтому в состав издержек включаются затратная и активная составляющие. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек. Первоначальные издержки или издержки приобретения включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников (рисунок I).

Они аналогичны с понятием первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Необходимо отметить, что состав этих издержек зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки найма и отбора—это все затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки — затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

Рисунок 1 Состав первоначальных издержек на персонал

|  |  |
| --- | --- |
| Издержки приобретения | Издержки подготовки |
|  |
| ПрямыеНаборОтборОформлениеПредоставлениерабочего места | КосвенныеПродвижение или внутренний набор | ПрямыеОриентация и формальная подготовкаОбучение на рабочем месте | КосвенныеВремя инструктораСнижение производительности труда коллег во время обученияНедостаточная производительность новичка |

К косвенным издержкам относится альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К косвенным издержкам обучения относится альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически. Восстановительные издержки (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции (рисунок 2).24

Они включают издержки на приобретение нового специалиста и издержки, связанные с обучением работника на новом для него рабочем месте. Однако при этом появятся издержки, связанные с уходом работника, как прямые, так и косвенные; эти издержки неизбежны в современном цивилизованном обществе, поскольку они бывают обусловлены законодательством, и могут быть весьма значительными. В состав восстановительных издержек входят прямые (выплаты по увольнению) и косвенные (издержки простоя; снижение производительности труда коллег перед увольнением работника; снижение производительности работника перед увольнением) составляющие.

Рисунок 2 Состав восстановительных издержек на персонал

|  |
| --- |
| Восстановительные издержки |
|  |
| Издержки приобретения | Издержки обучения | Издержки ухода |
|  | ПрямыеВыплаты по увольнению | КосвенныеСнижениепроизводительности перед увольнениемСнижениепроизводительности коллегИздержки простоя |

Восстановительные издержки в зависимости от объекта подразделяются на позиционные и личностные.

Если руководитель принял решение уволить и заменить уволенного работника на человека с такими же качествами (образованием, квалификацией и т.д.), т.е. способного столь же профессионально выполнять ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к самому увольняемому работнику, а непосредственно к рабочему месту или позиции в организации, поэтому они и называются позиционными.

При уходе работника организация теряет его свойства и возможности во всей их совокупности, т.е. и то, что именно этот работник мог бы сделать в организации на других местах. Эта совокупность связана с личностью конкретного работника, соответствующие издержки называют личностными восстановительными.

Однако, корректно вычислить эту стоимость очень сложно, поэтому чаще всего при оценке стоимости работника ограничиваются оценкой позиционных издержек замещения. Для их определения могут оказаться полезными представления о наборе мероприятий и средств, которые на предприятии необходимо выполнять и соответственно финансировать при работе с персоналом.

Международная конференция статистов по труду рекомендует в затраты на персонал (стоимость труда) включать оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

В разработках Кибанова А.Я. издержки предприятия на персонал классифицируются по десяти признакам, рассматривая их с различных позиций. Данная классификация издержек приведена в таблице 5.

Таблица 5 Классификация издержек предприятия на персонал

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационные признаки | Виды издержек |
| 1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы | - на производство рабочей силы- на распределение рабочей силы- на потребление (использование) рабочей силы |
| 2. Степень активности (способность приносить в будущем доход) | - первоначальные- восстановительные |
| 3. Уровень подхода | - с позиции государства- с позиции предприятия- с позиции работника |
| 4. Целевое назначение | - на приобретение работников- на оплату труда и материальное вознаграждение- на развитие персонала- на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников на услуги социально-бытового назначения- на социальную защиту и социальное страхование |
| Классификационные признаки | Виды издержек |
|  | - на улучшение условий труда, медицинское обслуживание |
| 5. Источники финансирования | - фонды общественных организаций - государство (госбюджет, внебюджетные источники) - организация (себестоимость, прибыль) - другие источники - работник |
| 6. Характер издержек | - прямые - косвенные |
| 7. Время возмещения | - долговременные - текущие |
| 8. Обязательность | - обязательные - необязательные |
| 9. Отношение к целесообразности сокращения издержек | - резервообразующие- нерезервообразующие |
| 10. место возникновения | - для каждого подразделения предприятия |

Аналогичной классификации средств на персонал придерживаются и такие авторы как Маслов Е.В. и Шереметов П.В.

В своей статье Бреслав Л., Лисовик Б. И Ломова И. инвестиции в человеческий капитал подразделяют на прямые и сопряженные. К прямым инвестициям следует относить затраты на образование и профессиональную подготовку работников, а к сопряженным - затраты на медицинское обслуживание и уход за детьми, на их воспитание, иными словами, связанные с воспроизводством материальных носителей человеческого капитала. Прямые вложения в человеческий капитал увеличивают его объем. Сопряженные - продлевают срок его "эксплуатации", улучшают условия его функционирования, повышают отдачу, сокращая заболеваемость и смертность.

Кроме издержек предприятия на персонал, приведенных выше, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функции управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и средства, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуется, анализ эффективности работы кадровой службы. К материальным и эксплутационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на рабочую силу, приходящуюся на работников кадровой службы.

Макконенелл К. и Брю С 29. считают, что применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных, прежде всего, с характеристикой стоимости рабочей силы. Даже за рубежом ресурсный подход реализуется в усеченном виде, так как при этом характеризуется не стоимость рабочей силы, а сумма средств, показывающая, во что обходится предприятию конкретный работник. Такой персонифицированный учет отражает затраты на приобретение работника", оформление его на работу, подготовку к участию в производственном процессе, текущие затраты на содержание.

Все издержки организации на персонал регулируются посредством следующих мер:

1. регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала;

2)регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты; корректировка внутренних фондов социального обеспечения;

3) анализ общих расходов и путей их снижения;

4)повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала.

Выявление структуры издержек, связанных с формированием рабочей силы предприятия и поддержанием ее квалификации на необходимом уровне, позволяет целесообразно создавать этот вид ресурса и управлять им.

1.3 Сопоставление факторов влияющих на затраты и инвестиции в персонал

Неотъемлемым условием успешной деятельности предприятия является планирование средств, выделяемых на работу с персоналом.

В настоящее время все большее значение начинает приобретать социальная направленность кадровой работы, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия более высокой его результативности. Руководителей все больше занимает вопрос о том, как оптимально вложить средства в персонал организации. Этот вопрос имеет две стороны: как избежать лишних расходов и добиться наибольшей эффективности инвестиций.

Тип и объем инвестиций в идеале должен соответствовать стоящим перед организацией задачам и ее возможностям. В этом случае эффективность вложений максимальна. В целом любой руководитель сталкивается с проблемой сложности измерения отдачи от вложений средств в персонал.

Предприятие начинает инвестировать средства в человека, еще не приняв его на работу, ведь на поиск и отбор уходит время руководителей разного уровня и рядовых сотрудников. Правильное проведение рекрутинга означает, что организация получит именно того специалиста, который ей нужен. Значит и данная инвестиция в долгосрочной перспективе послужит успеху бизнеса организации. Но наибольшее количество вложений в сотрудника приходится, конечно, на период его работы на предприятии.

Выделим два основных метода инвестирования в персонал: обучение и развитие персонала и нематериальное стимулирование.

Оба эти метода подразумевают целый спектр мероприятий. Кроме того, проблему инвестирования средств в персонал следует рассматривать с точки зрения выделения «ценных» и «менее ценных» сотрудников.

Необходимость постоянного обучения и развития персонала обусловлена рядом причин. К числу таких причин обычно относят форсированное развитие науки и техники, динамика внешней среды, изменение спроса потребителей, новые предложения конкурентов и т.п. Естественно, что постоянное производственное обучение требует определенных инвестиций в человеческий капитал.

В международной практике вложения компании в обучение уже с 1990х годов стали обязательной статьей расходов. В нашей стране такая тенденция только намечается. Несмотря на положительные изменения, отношение к обучению как способу инвестирования в персонал на Западе и в нашей стране пока еще сильно различается. На Западе считается, что это "средство поддержания сотрудников в тонусе" и развития уже имеющихся у них знаний и навыков. У нас же обучение сосредоточено именно на том, чтобы при необходимости вооружить сотрудников новыми знаниями и навыками. Соответственно, оно ориентировано, прежде всего, на те группы, которые нуждаются в новой информации в наибольшей степени.

Качественное обучение персонала в нужное время дает большую отдачу работодателю в форме роста производительности, опыта, уровня преданности компании и общего вклада в бизнес со стороны сотрудников. В среднем западные компании тратят на проведение тренингов порядка $60 млрд. Потребности организаций в развитии своего персонала складываются под воздействием таких факторов, как быстрое устаревание профессиональных знаний и снижение квалификации специалистов; стремительные технологические изменения, требующие овладения новыми знаниями, умениями и навыками; постоянная конкуренция, требующая повышения качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации. Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, переходу на новые должности, решению новых задач, то есть развитию новых сфер его компетенции. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием — управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных компаниях существуют отделы профессионального развития, иногда возглавляемые директором, что подчеркивает их важное значение для организации. Ведущие компании затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Обучение персонала должно бы четко спланировано и ориентировано на потребности предприятия, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности. Планирование обучения должно проводиться для сотрудников всех уровней (по разной тематике), а так же с руководителями подразделений. Вслед за специалистами можно проследить основные этапы планирования затрат в духе инвестирования в человеческий капитал.

Этап 0. Средства, направляемые на профориентацию

На этом этапе осуществляется профессиональная ориентация и обучение в учебных заведениях будущих специалистов и квалифицированных рабочих. Это дорогостоящий этап, который финансируется в настоящее время преимущественно из средств государственного бюджета. Однако в последнее время наметился рост числа обучающихся за счет собственных средств или за счет предприятий-работодателей. Соответственно, среди работников предприятия, в перспективе направленных в конкретные учебные заведения, с которыми складываются отношения сотрудничества, необходимо планировать и вести профориентационную работу: профинформирование, профконсультирование, в отдельных случаях - профотбор для обучения по специальностям. Эта работа входит в состав затрат на привлечение профконсультантов либо на оплату труда своих специалистов в составе кадровой службы. Профинформирование соотносится с внутренним РК: листовки, радио, видеофильмы.

Этап I. Затраты на поиск и наем персонала

Затраты имеют постоянный характер, так как связаны с систематической работой кадровых служб по планированию персонала, разработке первичной документации, тестовых программ для соискателей, а также с заключением договоров с учебными заведениями, службами занятости, специализированными кадровыми агентствами и т.п. На этом этапе, по мнению А.В. Лукашевича, расходы предприятия в денежном эквиваленте равны 2-3 размерам заработной платы по соответствующей вакансии из расчета на одного работника.

Этап П. Затраты на персонал в период адаптации

Данная категория затрат обусловлена оплатой труда вновь принятого работника. Окончание периода адаптации работника должно соответствовать началу окупаемости инвестиций в персонал. Данный этап предполагает финансирование программ адаптации, в которых участвуют как отдельные люди, так и трудовые коллективы, а в отдельных случаях и организации целиком. Неотъемлемой частью технологии адаптации является система мероприятий по введению нового работника в должность, поощрение наставничества и ознакомление всего персонала организации с материалами идеологического содержания.

Этап III. Затраты на персонал в период накопления потенциала роста

Размер затрат соответствует затратам на оплату труда. Однако на этом этапе профессионализм сотрудника недостаточен для получения работодателем прибавочного продукта, формирующего прибыль, т.е., предприятие покрывает косвенные издержки подготовки.

Этап IV. Затраты на персонал в период достижения профессионализма

Размер затрат на персонал на этом этапе складывается не только из затрат на оплату труда, но и из затрат на различные мероприятия, связанные с совершенствованием мотивации и стимулирования труда. Финансируются эти мероприятия, как правило, за счет части дополнительной прибыли, получаемой вследствие высокой технологичности выполняемых работ, экономии ресурсов, инновационного подхода и т. п. Однако уровень совокупных затрат в целом на этом этапе существенно ниже, чем получаемая прибыль, в силу того, что отдача от персонала не велика.

Этап V. Затраты на персонал в период обучения, повышения квалификации

Данная категория затрат имеет ряд особенностей. Прежде всего эти затраты должны быть соизмеримы с предполагаемыми результатами обучения, для чего необходимо оценить эффективность учебных программ и потребности и возможности обучаемого контингента. Для этих целей предприятию необходимо найти обучающую компанию, отвечающую этим ; требованиям, ключевым критерием при этом будет качество обучения. На выбор учебных программ оказывают влияние такие факторы, как выяснение

насколько велика потребность в обучении, каковы его цели и задачи, прогноз ожидаемых результатов. Иногда бывает достаточно лишь создать необходимые условия для самообразования и самообучения персонала, а зачастую разрабатывать целостную систему мотивов, чтобы снизить сопротивляемость персонала нововведениям и завлечь на учебные курсы.

Этап VI. Затраты на персонал в период капитализации знаний вследствие повышения квалификации

Размер затрат сопоставим с периодом достижения профессионализма. Целесообразен дополнительный элемент стимулирования за использование на практике знаний, навыков, умений, полученных в результате обучения, способствующих приумножению прибыли предприятий. На данном этапе происходит получение максимально возможной прибыли от использования персонала. Увеличение продолжительности данного периода возможно за счет реализации предприятием эффективного мотивационного комплекса, к примеру, участие персонала в распределении прибыли. Возможно и нематериальное стимулирование.

Этап VII. Затраты на персонал в период снижения и "морального старения" профессионализма

Уровень затрат возвращается к периоду достижения профессионализма с той лишь разницей, что используемая ранее система мотивации и стимулирования перестает приносить положительные результаты, а уровень производительности работника снижается в силу опережающего роста научно-технического прогресса и старения накопленных знаний и навыков. Следствием этого является снижение объема прибавочного продукта, производимого работником, и соответственно получаемой предприятием прибыли.

Следует отметить, что этапы цикла инвестирования в человеческий капитал в отдельных отраслях экономики могут иметь свои особенности. Так, для многих промышленных предприятий наиболее капиталоемкими будут затраты на подготовку кадров и на повышение квалификации персонала.

Другим целесообразным методом инвестирования средств, выделяемых на работу с персоналом, служит разработка мотивационных систем, особенно в части разработки нематериальных методов стимулирования труда персонала.

Система мотивации персонала - один из инструментов достижения стратегических целей предприятия. Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке.

Основным способом, используемым для мотивации труда и привлечения к активной деятельности, является вознаграждение. Вознаграждение - все то, что человек считает ценным для себя. Вознаграждения подразделяются на внутренние и внешние. Первые, как считается, дает сама работа, - это положительные чувства, испытываемые человеком в процессе работы, к ним относят самоуважение, дружбу, осознание значимости выполненной работы. Внешние же даются организацией; это - продвижение по службе, символы служебного статуса и др. Чтобы определить, какие вознаграждения следует применить к конкретному человеку, нужно установить его систему потребностей и мотивации.35

При разработке системы мотивирования персонала предприятия можно учитывать целый ряд факторов нематериального стимулирования.

В зависимости от конкретных условий М. Мурашов и Ю. Пустынникова предполагают что, система нематериальных вознаграждений может выглядеть по-разному, но в целом сводится к следующему:

1. Льготы, связанные с графиком работы. В первую очередь, это оплата нерабочего времени (праздничные дни, отпуск, временная нетрудоспособность, обеденные перерывы). Популярный в последнее время "банк нерабочих дней" (отпуск и отгулы) позволяет сотрудникам распоряжаться своим нерабочим временем. Предоставление некоторым категориям сотрудников (студенты, пенсионеры, молодые матери) права на «льготный» рабочий день: укороченный рабочий день или неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

2. Различные общефирменные мероприятия, не относящиеся к работе. Это могут быть торжества, посвященные важным событиям в компании, традиционные праздники (Новый год и так далее), туристические поездки и экскурсии. К этой же категории некоторые специалисты относят централизованные обеды.

3. Самая важная и эффективная группа нематериальных вознаграждений - "вознаграждения-признательности". Простор для фантазии здесь поистине безграничен, поэтому остановимся на этом пункте подробнее. Признательность может выражаться: в письменной форме (открытки, написанные вами собственноручно, объявления благодарности на корпоративной информационной доске или в газете, сертификаты в рамках); в проявлении дружеского внимания со стороны руководства (неформальный разговор с сотрудником на рабочем месте, публичная похвала на собрании, регулярные встречи и ланчи с коллективом); в поощрении профессионального роста сотрудников (направление на конференции и семинары, разработка программ их профессионального развития); в' расширении полномочий (распределение в разумных пределах работы по желанию, самоуправление, представление сотрудников своего отдела на совещаниях разного уровня, участие в генерировании идей и определении направлений работы компании).

4. Изменение статуса сотрудника (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. К этой же категории можно отнести и улучшение условий работы: увеличение площади кабинета, покупку нового технического оснащения, предоставление секретаря и служебного автомобиля.

Использование нематериальных вознаграждений завоевывает в последнее время все большую популярность, причем наблюдается тенденция к их системному использованию. Сравнительно новое явление в данной области - система "пакета услуг", при которой сотрудник сам может выбрать из нескольких вариантов нематериального вознаграждения то, что для него в данный момент особенно актуально.

Чтобы все эти методы эффективно работали, они должны подчиняться четко продуманной системе. Ключевыми понятиями системы должны стать: справедливость, ясность и последовательность.

Проведенный нами анализ развития концептуальных подходов к управлению персоналом выявил, что в настоящее время происходят существенные изменение в системе управления персоналом, коренным образом меняется отношение к персоналу организации. Основными подходами к организации деятельности по управлению персоналом являются модели «управления человеческими ресурсами» и «управления персоналом».

Концепция модель «управление персоналом» рассматривает персонал как фактор неизбежных затрат, которые надо сокращать. Отличительной особенностью «управления человеческими ресурсами» является изменение отношения к человеку, как ценнейшему ресурсу предприятия и признание экономической целесообразности капиталовложений в него.

В таблице 6 на странице 46 представлены результаты сопоставления факторов, влияющих на структуру и величину издержек на персонал при рассмотрении его в качестве объекта затрат и в качестве объекта инвестиций.

Таблица 6 Классификация издержек на персонал

|  |
| --- |
| Состав издержек |
| Персонал - как объект затрат | Персонал - как объект инвестиций |
| 1. На приобретение работников2. На оплату труда и материальное вознаграждение3. На развитие персонала4. На подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников5. На услуги социально-бытового назначения6. На социальную защиту и социальное страхование7. На улучшение условий труда, медицинское обслуживание | 1. Профориентация будущих работников2. Поиск и найм персонала и кадров3. Адаптация сотрудников4. Оплата труда в период накопления потенциала роста.5. Оплата труда в период достижения профессионализма.6. Обучение и повышение квалификации7. Мотивирование капитализации знаний8. Нематериальное стимулирование9. Снижение профессионализма («моральное старение») |

Выбранная предприятием стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы, что достигается по средствам кадрового планирования. В зависимости от применяемой модели управления персоналом в некоторых организациях кадровое планирование понимается преимущественно как прогнозирование числа вакантных мест при определении источников, за счет которых их предстоит заполнить. В других организациях, где управление ориентировано на модель «УЧР», важнейшим элементом которой является понятие «человеческий капитал», планирование человеческих ресурсов охватывает разработку и внедрение широкого круга мероприятий по обучению и профессиональному развитию работников, планированию их продвижения по службе. И в первом и во втором случае соответствующее направление кадровой работы служат обоснованием издержек на персонал, оцениваемых как «затраты» либо как «инвестиции».

Мы разделяем мнение специалистов, выделяющих два основных способа инвестирования в персонал - обучение и развитие, а также нематериальное стимулирование персонала. Каждое предприятие с его системой управления нуждается в обосновании затрат и/или инвестиций в персонал. Подобное обоснование невозможно без проработки концепции и природы издержек, их анализа и планирования.

Теоретический анализ различий в подходах к определению целесообразности затрат или инвестиций в персонал, проведенный в первой главе, лег в основу анализа практической деятельности ООО «БЗКТ» по управлению персоналом предприятия и планированию расходов на персонал.

II. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «БРЯНСКИЙ ЗАВОД КОЛЕСНЫХ ТЯГАЧЕЙ» (ООО «БЗКТ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и системы управления персоналом

Общество с ограниченной ответственностью «Брянский завод колесных тягачей» создан на базе производств, вспомогательный цехов, инженерно-технических и управленческих служб и на территории ОАО «Брянский автомобильный завод» в порядке реорганизации в 1998 году.

В настоящее время ООО «БЗКТ» является одним из ведущих производителей большегрузных колесных шасси для нефтегазового комплекса России.

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «БЗКТ» представлены в таблице 7 на странице 50.

Согласно данным, приведенным в таблице, объем продукции в 2004 году возрос по сравнению с 2003 годом на 31,9%. Среднегодовая стоимость основных фондов растет в динамике, что можно оценивать положительно. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) увеличилась в 2004 году на 32,9% по сравнению с 2003 годом, что связано с увеличением объема выпуска продукции в 2004 году. Фондоотдача в 2004 году по сравнению с 2002 годов возросла на 41,0 %, в связи с увеличением объемов производства продукции, и соответственно снизилась фондоемкость на 29,1 %. За последние три года численность персонала снизилась на 14,2%. Среднемесячная выработка с 2002 года выросла на 77,5%.

На предприятии принята внутренняя классификация персонала. Весь персонал сгруппирован по четырем категориям. К первой категории относят основных производственных рабочих, занятых непосредственно производством продукции. Численность данной категории работников колеблется от 450 до 600 человек в различные периоды времени.

Таблица 7 Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «БЗКТ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| П. п | Наименование показателей | 2002 год | 2003 год | 2004 год | 2004 год в % к |
|  |  | 2002 г. | 2003 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Товарная продукция тыс.руб. | 107215 | 123752 | 163250,2 | 152,3 | 131,9 |
| 2 | Выручка от реализации продукции (работ и услуг), тыс.руб. | 108970 | 141782 | 188496 | 173,0 | 132,9 |
| 3 | Себестоимость реализации продукции (работ и услуг), тыс.руб. | 157988 | 256286 | 283509 | 179,4 | 110,6 |
| 4 | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб. | 434411,5 | 448886,5 | 469282 | 108,0 | 104,5 |
| 5 | Среднесписочная численность работников, чел. | 2258 | 2040 | 1937 | 85,8 | 95,0 |
| 6 | Среднемесячная выработка на 1-го работающего, руб. | 3956,9 | 5055,2 | 7023,3 | 177,5 | 138,9 |
| 7 | Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 57102,1 | 64201,2 | 83420,3 | 146,1 | 129,9 |
| 8 | Среднемесячная з.п. на 1-го работающего, руб. | 2107,40 | 2622,60 | 3588,90 | 170,3 | 136,8 |
| 9 | Прибыль(убыток) от продаж тыс.руб. | -49018 | -114504 | -95013 |  |  |
| 10 | Фондоотдача, руб. | 0,247 | 0,276 | 0,348 | 141,0 | 126,2 |
| 11 | Фондовооруженность, тыс.руб. | 192,39 | 220,04 | 242,27 | 125,9 | 110,1 |
| 12 | Фондоемкость ,руб. | 4,05 | 3,63 | 2,87 | 70,9 | 79,2 |

Вспомогательные рабочие основных производственных подразделений и отделов, рабочие вспомогательных цехов объединены во вторую категорию. Согласно штатным расписаниям численность работников этой категории от 1000 до 900 человек в разные периоды времени. Руководители, специалисты и служащие отделов, служб и бюро Общества составляют персонал третьей категории. Управленческий персонал цехов объединен в четвертую категорию. Численность персонала этой категории в соответствии с штатным расписанием в различные периоды времени колеблется от 400 до 350 человек. Наблюдается постоянное сокращение численности персонала предприятия. За три года численность работников Общества снизилась на 331 человека. Сокращение численность рабочих произошло не в ущерб производства продукции (рост объема на 52,3%) и ее качеству.

Квалификационный (демографический) уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Необходим анализ изменения в составе рабочих по этим признакам. На ООО «БЗКТ» данный анализ не ведется, что можно отнести к недостаткам в работе кадровой службы предприятия.

Обеспеченность кадрами, особенно рабочими, зависит от их движения в течение анализируемого периода. Изменение численности работающих, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для оценки качества работы с кадрами используется система показателей, характеризующих движение рабочей силы и детализирующих особенности этого оборота. Для характеристики и движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику показателей, указанных в таблице 9.

Таблица 9 Динамика показателей движения персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2003 год | 2004 год | Отклонение (+,-) | Темп роста ,% (гр.4/гр. 100%) |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 2056 | 1937 | -119 | 94,2 |
| Принято работников - всего | 328 | 482 | 154 | 147,0 |
| Выбыло работников - всего | 521 | 498 | -23 | 95,6 |
| из них: |  |  |  |  |
| в связи с сокращением численности | 41 | 4 | -37 | 9,8 |
| по собственному желанию | 406 | 387 | -19 | 95,3 |
| за прогул и др. нарушения труд. дисциплины | 74 | 107 | 33 | 144,6 |
| Коэффициент ы: |  |  |  |  |
| Коэффициент оборота по приему | 0,160 | 0,249 | 0,089 | 156,0 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,253 | 0,257 | 0,004 | 101,5 |
| Коэффициент общего оборота | 0,413 | 0,506 | 0,093 | 122,5 |
| Коэффициент сменяемости кадров | 0,253 | 0,257 | 0,004 | 101,5 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,233 | 0,255 | 0,022 | 109,2 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,747 | 0,743 | -0,004 | 99,5 |

Вышеуказанные показатели позволяют сделать оценку движения рабочей силы, определить причины увольнения работников, выявить в процессе их анализа «узкие места» в работе с персоналом и резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах.

Так, например, на предприятии выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины в 2004 г. увеличилось. Следовательно, возникали и решались такие социальные проблемы, как пьянство, хищение, систематические прогулы и прочее. Коэффициент текучести рабочей силы в 2004 г. выше, чем в 2003 г.

Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют на уровень производительности труда. Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т. п.

Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей текучести кадров не учитывается. Коэффициент по приему работников в 2004 году выше, чем в 2003 году, что объясняется количеством принятого персонала для выполнения возросших объемов производства 2004 года. Увеличение коэффициента общего оборота за счет увеличения коэффициента оборота по приему свидетельствует о снижении социальной напряженности на предприятии. Однако отсутствие снижения коэффициента оборота по выбытию говорит о том, что необходимо обратить внимание на организацию условий и уровня труда в подразделениях завода, совершенствование оплаты и стимулирования работников.

Схематично сложившуюся организационную структуру системы управления персоналом можно представить рисунком 1 (Приложения 1).

Система управление персоналом состоит из пяти взаимосвязанных подсистем: кадровая политика; подбор персонала; оценка персонала; расстановка персонала; обучение персонала. Управление персоналом на предприятии охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, оценки персонала, адаптация, мотивация трудовой деятельности персонала, организация труда, обеспечение безопасности персонала, повышение квалификации и переподготовка кадров, высвобождение персонала и др. Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах, как: устав предприятия; кадровая политика; правила внутреннего распорядка; коллективный договор; штатное расписание предприятия; положение об оплате и стимулировании труда; положение о подразделениях; контракт сотрудника; должностные инструкции; регламенты управления, в частности такой ключевой регламент, как карта процесса КП - 09 «Управление персоналом» (Приложение 2).

Реализацию кадровой политики и координацию деятельности по управлению трудовыми ресурсами организации осуществляется службой директора по персоналу. Служба создана на базе отдела кадров и отдела труда и заработной платы. В функциональные обязанности директора по персоналу входит:

- руководство работой по формированию кадровой политики на предприятии;

- организация управления формированием, использованием и развитием персонала предприятия;

- разработка бизнес-планов предприятия в части обеспечения трудовыми ресурсами;

- проведение исследований, разработка и реализации комплекта планов и программ по работе с персоналом;

- проведение работ по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности;

- организация и координация разработки комплекса мер по материальному стимулированию труда работников;

- определение направлений работы по управлению социальными процессами на предприятии и др.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на предприятии является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. В настоящее время подразделение играет учетно-отчетную роль, то есть второстепенную роль по отношения к основному бизнесу. Основные функции - учет кадров, движение персонала и аттестация работников (Приложение 3). Для выполнения функций по подготовке и переподготовке кадров создана группа технического обучения и подготовки кадров.

Кроме данной группы в состав отдела входят (Приложение 4): бюро персонифицированного учета, группы табельного учета, архив завода.

Согласно штатному расписанию численность подразделения 16 человек. Регламентация деятельности кадровой службы происходит в соответствии с Положением об отделе кадров. Главной целью подразделения является обеспечение предприятия кадрами, их эффективное использование, профессиональное развитие.

С повышением статуса кадровой службы до уровня высшего звена управления, значительным расширением ее функций, усложнением техники подбора, расстановки, развития, служебного продвижения персонала, возрастание организационно-профессионального статуса сотрудника отдела по работе с персоналом становится производственной необходимостью для развития организации. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников отдела кадров ООО «БЗКТ». Качественная характеристика персонала отдела представлена системой показателей таблицы 10 на странице 56.

Как показывает анализ данных таблицы, средний возраст работников подразделения 43 года, образовательный уровень работников кадровой службы предприятия пока не позволяет надеяться на эффективное выполнение стоящих перед ним новых задач в области управления персоналом. Подавляющее большинство работников — практики, которые не обучались ни в высших, ни в средних специальных учебных заведениях. Как следствие — неумение работников этой сферы сформулировать свои требования к соответствующему программному продукту и оценить с функциональных, информационных и технологических позиций пакеты услуг по управлению кадрами, которые предлагаются на рынке, а следовательно, выбрать тот из них, который наиболее полно удовлетворяет потребностям в управлении кадрами на конкретном предприятии.

Таблица 10 Система показателей, характеризующих трудовой потенциал отдела кадров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Численность персонала | 16 |  |
| 2. Структура по полу |  |  |
| мужчины |  |  |
| женщины | 16 | 100 |
| 3. Возрастной состав |  |  |
| до 1 8 лет |  |  |
| 18-25 | 2 | 12,5 |
|  | 1 | 6,25 |
| 37-50 | 7 | 43,75 |
| старше 50 | 6 | 37,5 |
| ^Распределение по стажу работы |  |  |
| до 1 года |  |  |
| 1-2 |  |  |
| 2-5 | 7 | 43,75 |
| 5 и более | 9 | 56,25 |
| 5.Образовательный уровень |  |  |
| общее среднее | 7 | 43,75 |
| среднее специальное | 8 | 50 |
| в том числе по специальности |  |  |
| незаконченное высшее | 1 | 6,25 |
| в том числе по специальности |  |  |
| высшее |  |  |
| в том числе по специальности |  |  |

Такая картина характерна не только ООО «БЗКТ», но, по нашему мнению, для многих промышленных предприятий России. Из содержания кадровой работы следует, что ею должны заниматься специалисты, обладающие знаниями в области экономики, организации, социологии и психологии, юриспруденции, а руководитель кадровой службы должен обладать широкой подготовкой в области управления персоналом. Они должны видеть проблемы управления персоналом и пути их решения в комплексе, во взаимосвязи с работой других управленческих структур.

Подход к комплектованию штатов отдела кадров предприятия должен дать возможность содержать полноценную кадровую службу, обеспечивая рациональное использование узких специалистов. Это должны быть специалисты, ориентированные на осуществление организационно-управленческой, правовой, планово-экономической, аналитической, педагогической, социально-бытовой, психологической деятельности в службе управления персоналом предприятия.

Решить данную проблему можно только путем всеобщего переобучения управленческого персонала.

Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Формированием планов по труду, форм и систем оплаты труда, положений о материальном стимулировании труда персонала предприятия занимается отдел труда и заработной платы (ОТиЗ). Штатная численность персонала отдела 22 единицы. Задачи и функции подразделения определены Положением об отделе труда и заработной платы. Основными задачами подразделения являются: разработка планов по труду и системы трудовых показателей, анализ расходования фонда оплаты труда, расчеты нормативов численности, разработка форм и систем стимулирования и труда персонала организации. В настоящее время на ООО «БЗКТ» для отдельных категорий и групп работников действуют различные положения об оплате и стимулировании труда. Процесс совершенствования системы мотивирования и стимулирования труда персонала предприятия находится в постоянном развитии. Так за 2005 год разработано 10 новых положений, направленных на стимулирование труда персонала.

На предприятии работает большое количество высоко квалифицированных специалистов. С целью заинтересовать этих работников в передаче своего опыта, разработано Положение об оплате труда за подготовку кадров и повышение квалификации. Данное положение стимулирует работников на повышение своего профессионального уровня, освоение новой (второй) профессии. Система мотивации персонала предприятия позволяет решать такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности, обеспечение систематического роста квалификации.

Все руководители подразделений включены в управление персоналом, постольку, поскольку они ответственны за эффективное использование всех ресурсов, находящихся в их распоряжении. Они являются проводниками кадровой политики предприятия и деятельности кадровой службы, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом, как подсистемы управления предприятием в целом.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются Положения о подразделении - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения, его задачи, права, функции, ответственность.

Основополагающим документом в работе кадровой службы являются должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

К документам внутреннего пользования относятся Правила внутреннего распорядка, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы, связанные с регулированием трудовых отношений на предприятии. В соответствии с Трудовым кодексом каждый работник предприятия обязан выполнять возложенную на него работу с подчинением внутреннему трудовому распорядку.

Порядок и сроки оформления приема на работу, порядок заключения трудового и ученического договоров, порядок оформления изменения и прекращения договора регламентирует Положение о порядке найма персонала

В создании благоприятного имиджа предприятия и для привлечения наиболее высококвалифицированных работников велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием персоналу сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.

В условиях усиления социальной защищенности работников на предприятии действуют следующие социальные гарантии: единовременная премия к юбилейным датам; материальная помощь в связи с тяжелым материальным положением; освобождение от работы с сохранением заработной платы женщинам, имеющим детей первого класса обучения и др.

Данные социальные льготы и гарантии, предоставляемые работником, закреплены Коллективным договором. Его разработка осуществляется при непосредственном участии структурных подразделений завода и профсоюзного комитета. Он включает в себя взаимные обязательства работодателя и работником.

Перечень этих гарантий на предприятии весьма ограничен, основная причина этого - отсутствие прибыли. Однако данная позиция не может послужить единственным объяснением, почему на предприятии не уделяется внимание нематериальным формам мотивирования. Хотя, нужно отметить, что определенный сдвиг в этом направлении имеется. По итогам работы за 2005 год на предприятии были выбраны 12 лучших работников. Это событие было отмечено в заводской газете, фотографии этих работников будут помещены на Доску Почета. Все это хорошо, но у многих работников возникает вопрос: какие критерии лежали в основе этого выбора. Для полного понимания этого вопроса должно быть разработано положение, в котором четко прописать по каким критериями будет производиться оценка работников, кто и когда будет давать оценку, порядок организации конкурса. В рамках этого конкурса можно будет учредить такие номинации как «Лучший по профессии среди рабочих», «Лучший по профессии среда руководителей», «Почетный наставник молодежи», «Лучший молодой специалист» и др.

В последнее время на предприятии большое внимание уделяется внедрению системы менеджмента качества. В рамках системы разработаны следующие документы:

- Карта процесса КП-09 «Управление персоналом» (Приложение 2). На ее основании осуществляется кадровое планирование на предприятии, обеспечение его квалифицированными и компетентными кадрами, установлены показатели, определяющие эффективность управления персоналом;

- Стандарт предприятия «Подготовка кадров. Основные положения», определяющий, порядок организации профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии.

Генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу призвана определять кадровая политика. Кадровая политика ООО «БЗКТ» формируется директором по персоналу и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников предприятия (Приложением 5). Однако ситуация такова, что ее на предприятии считают документом второстепенным. В отношении персонала политика сформулирована вне связи с интересами бизнеса, стратегия разработана без учета значимости человеческих ресурсов. Она сформулирована нечетко и непродуманно, кроме того, с ней не ознакомлено большинство руководителей. Кадровой политикой предприятия определено, что ответственность за эффективность деятельности кадровой службы и управление затратами осуществляет директор по персоналу. Для планирования работы с персоналом должны быть разработаны методики оценки текущих и будущих результатов деятельности, текущие и будущие издержки, связанные с деятельностью кадровой службы, уровень риска при принятии решений. Но самым значительным недостатком системы управления персоналом на предприятии 000 «БЗКТ» является разрыв между действующей стратегии предприятия и кадровой политикой, которая мало соответствует провозглашенной стратегии. Например, обозначена такая цель предприятия, как завоевание международных рынков сбыта. С этой целью должно быть связано перспективное долгосрочное планирование. Однако не в одном структурном подразделении не формируется план на длительную перспективу, основу действующего планирования составляет годовое планирование. В настоящее время предприятие не имеет маркетингового плана внедрения на эти рынки, не определено, какая продукция будет представлена зарубежным партнерам. Без этого трудно сказать, сколько и какого персонала потребуется предприятию, для осуществления своих стратегических задач.

В настоящее время на ООО «БЗКТ» эффективность работы системы управления персоналом оценивается в основном по «стереотипному показателю», текучести кадров. По данному показателю, по нашему мнению, оценивают работу управления еще на многих российских предприятиях. Кроме текучести кадров результативность работы с персоналом, согласно карте процесса КП-09, определяется по укомплектованности кадрами.

По нашему мнению, оценка эффективности работы системы управления персоналом по укомплектованности кадрами на предприятии учитывает только количественный фактор наполняемости численности в целом по заводу без учета удовлетворенности в нем структурных подразделений. При этом все прекрасно понимают, что отсутствие необходимой численности в одном из подразделений может повлечь за собой срыв выполнения планов по предприятию в целом. Кроме того, этот показатель совершенно не отражает качественный оценку трудового потенциала. Ведь имея 100% количественную обеспеченность в персонале, предприятие может быть не обеспечено необходимым количеством специалистов, имеющих нужные для этого профессиональные навыки и умения. Доказательством этому может служить приведенная ниже таблица.

Таблица 11 Сведения об укомплектованности кадрами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование структурных подразделений / профессий | Численность (чел.) | Укомплектованность кадрами (%) |
|  | плановая | фактическая |  |
| зсц | 117 | 133 | 113,68 |
| в том числе: |  |  |  |
| электросварщик | 40 | 30 | 75,00 |
| слесарь механосборочных работ | 25 | 30 | 120,00 |
| т.д. |  |  |  |
| МСЦ-5 | 90 | 65 | 72,22 |
| в том числе: |  |  |  |
| токарь | 30 | 30 | 100,00 |
| фрезеровщик | 35 | 15 | 42,86 |
| Итого производственных рабочих | 490 | 450 | 91,84 |
| Вспомогательные рабочие | 900 | 950 | 105,56 |
| Руководители, специалисты, служащие | 750 | 740 | 98,67 |
| Всего персонал по предприятию | 2140 | 2140 | 100,00 |

Как видно из приведенных данных, показатель укомплектованности кадрами необходимо рассматривать в комплексе с анализом трудового потенциала коллектива предприятия.

Оценка эффективности управления персоналом может выступить мощным рычагом роста результативности управленческого процесса в целом. По нашему мнению, оценка эффективности управления персоналом должна опираться на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства. В качестве результирующего показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, можно предложить производительность труда. В пользу этого выбора говорит то, что этот показатель может быть сквозным для всех работников предприятия, кроме того, методика его расчета общепризнанна.

В качестве другого результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления персоналом, выберем коэффициент обновления персонала. Этот показатель отражает динамику персонала, а также выступает в роли фактора, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Еще одним предлагаемым к учету показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, может стать коэффициент выбытия. Высокий уровень выбытия персонала является признаком того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть.

Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение организационных целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько64

насколько успешно персонал организации реализуют свой потенциал в целях ; развития деятельности предприятия.

Анализ системы управления персоналом ООО «БЗКТ» показывает, что функции управления персоналом в значительной мере еще рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями, так или иначе участвующими в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого подразделения управления персоналом пока не способны взять на себя роль служб, которые бы обеспечивали комплекс мер, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Фактически они являются || службами учета, контроля и оформления кадровой документации и лишь в слабой степени претендуют на ключевые позиции в управлении и развитии персонала как важнейшего вида ресурсов - человеческого ресурса предприятия.

2.2 Анализ планирования издержек на персонал на предприятии ООО «БЗКТ»

Система планирования на ООО «БЗКТ» включает в себя разработку текущих и оперативных планов и бюджетов. В качестве периода планирования и бюджетирования на предприятии выбран год и месяц.

Планирование потребности в'персонале устанавливает качественный и количественный состав персонала на планируемый период. Количественная потребность в персонале планируется посредством определения численности. Для различных категорий персонала на предприятии применяется свой метод расчета.

Определить необходимую численность производственных рабочих позволяют: производственная программа, норма выработки и бюджет рабочего времени.

Расчеты численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель. Данный расчет имеет существенный недостаток, он не учитывает колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции. Нормативная трудоемкость выпуска продукции (числитель формулы) представляет собой суммарный показатель; он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства. А эти колебания могут быть весьма значительными. Поэтому рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее избыток.

Колебания объемов производства влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Ситуация с определением качественной потребности в персонале аналогична ситуации неясности количественной потребности. Следовательно, в отдельные периоды времени на предприятии может возникнуть нехватка рабочих определенной квалификации. Кроме того, необходимо отметить, что при проведении плановых расчетов потребной численности персонала в разрезе структурных подразделений целесообразно привлекать к этой работе их руководителей.

Количественная и качественная потребность вспомогательных рабочих рассчитывается с использованием метода расчета по нормам обслуживания или метода расчета по рабочим местам и нормативам численности.

При расчете численности управленческого персонала во внимание принимаются нормы управляемости; прогноз изменения организационной структуры; штатное расписание.

После определения количественной и качественной потребности в персонале составляется план набора кадров. Сущность данного плана заключается в том, чтобы определить в каком из подразделений предприятия возникнет потребность в привлечении работников или их высвобождении. Данный план может стать неплохой основой для таких этапов кадрового планирования как план использования кадров, план сокращения или высвобождения кадров и план обучения персонала.

Кроме того, планирование потребности в рабочих должно базироваться на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий. А численность служащих, специалистов и руководителей - на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

Качественное планирование потребности в персонале не возможно провести без анализа трудового потенциала предприятия. В настоящее время данный анализ на предприятии отсутствует. Характеристика трудового потенциала предприятия можно представить системой показателей Приложения 6.

Структура рабочей силы предприятия по категориям работников сама по себе не имеет никакого смысла, поэтому ее рассматривают либо в динамике, либо для сравнения с показателями средними по отрасли, либо в сравнении с конкурентами.

Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст сотрудников организации. В настоящее время возрастная структура персонала выглядит следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Возрастной состав |
|  | До 1 8 лет | 18-30 лет | 30-40 лет | 40-50 лет | 50-60 лет | < 60 лет |
| численность | 9 | 235 | 204 | 647 | 861 | 250 |

Отслеживать динамику возрастной структуры лучше по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. Знание динамики позволит более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки кадрового резерва, профессионального обучения, компенсации.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в организации (стаж).

Важнейший показатель динамики рабочей силы предприятия - текучесть кадров. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не столько сам показатель68 1

текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Потому необходимо проводит анализ причин текучести и выявлять наиболее серьезные из них.

На основании плановой численности производится расчет расходов на оплату труда. Сам процесс формирования фонда оплаты труда в экономической литературе раскрыт достаточно подробно. Планирование средств на оплату труда персонала на предприятии производится в соответствии с трудовым законодательством и на основании действующих локальных нормативных актов, таких как положения об оплате и стимулировании труда персонала, коллективный договор. При расчете средств, направленных на персонал в отдельный раздел выделены выплаты социального характера. Эти выплаты подразделяются на выплаты, предусмотренные трудовым законодательством и выплаты, производимые предприятием сверх обязательных.

На подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала предприятие ежегодно тратит более 1 млн. рублей. Для целей данного процесса планирования издержек составляется смета расходов на подготовку кадров (Приложение 7). Порядок организации профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии определен стандартом предприятия, разработанного в рамках системы менеджмента качества. Согласно стандарту основной задачей подготовки кадров на предприятии является обеспечение непрерывного развития персонала для стабильной работы общества. В нем описан процесс формирования сметы издержек на подготовку кадров.

В соответствии со стандартом подготовка новых рабочих должна проводиться по профессиям, необходимым для производства. Средства, направляемые на эту статью плана, обычно составляют 25% от суммы общей суммы издержек на обучение персонала. Но, необходимо отметить, что, на самом деле, их формирование производится без учета плановой потребности в персонала с позиций его качественного состава.

Работа по планированию средств на подготовку кадров производится на предприятии без учета плана потребности в человеческих ресурсах. В план подготовки новых рабочих берутся цифры, не подтвержденные никакими расчетами. Как видно из сметы, предприятие должно было подготовить 84 новых рабочих, израсходовав при этом 260 тыс. руб. При этом не указано, какого квалификационного уровня должны достичь работники. План повышение квалификации рабочих также составляется без учета потребности предприятия. Такой низкий уровень планирования можно объяснить отсутствием анализа квалификационного состава работников. Анализ квалификационного состава может быть представлен в следующем виде:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименованиеподразделения | Профессия | квалификационный разряд | Численностьна 01. 01. 05 г. | Плановая потребностьна 2005 г. | отклонение |
| зсц | токарь | 6 | 10 | 15 | 5 |
| токарь | 5 | 15 | 9 | -6 |
| фрезеровщик | 6 | 15 | 20 | 5 |
| фрезеровщик | 5 | 19 | 17 | -2 |

Из анализа хорошо видно, что для удовлетворения потребности цеха в токарях 6 разряда достаточно повысить квалификацию токарей 5 разряда. Данный анализ необходим как для составления плана обучения, но и для планирования использования персонала.

Потребность в повышении квалификации руководителей, специалистов и служащих определяется постоянным изменением стоящих перед ними задач и условий труда, связанных с совершенствованием средств производства и структурного управления, должностным ростом. Однако из бесед с руководителями подразделений выяснилось, что работа по повышению квалификации руководящего состава на предприятии находится не на должном уровне, о чем свидетельствует и сумма направленных на эту статью расходов средств, всего лишь 50 тыс. рублей, и это при численности управленческого персонала 750 человек.

Основное направление плана обучения персонала предприятия - обучение и переподготовка по линии техники безопасности.

Издержки на охрану труда формирует служба промышленного контроля. Планирование этих средств на предприятии осуществляется посредством составления сметы. На охрану труда и создание более благоприятных условий труда предприятие тратит более 2 млн. рублей. При планировании средств на охрану труда не учитывается расчет потребности в персонале на планируемый период. Сумма средств по этой статье расходов, как правило, планируется на основании достигнутых результатов. В процессе изменения структуры персонала может возникнуть потребность в дополнительных средствах на спецодежду и спецпитание.

Рассмотрев вопрос планирования средств, направляемых на персонал 000 «БЗКТ», можно отметить, что, в настоящее время, в общем и целом их классификация производится по целевым направлениям. Нагляднее всего это видно на примере сводных данных из бюджета движения денежных средств (Приложение 8).

Анализируя данные таблицы, отметим, что предприятие расходует на персонал около 152 млн. руб. в год, это составляет 32,5 % от суммы всех расходов. Основная сумма этих средств идет на оплату труда работников. Уделяет предприятие внимание и социальной сфере. Так на приобретение путевок расходуется 336 тыс. руб., на спортивные и культурно-массовые мероприятия 280 тыс. рублей.

Вместе с тем, рассматривая систему материального стимулирования ООО «БЗКТ», хочется отметить ее крайнюю ограниченность. Но, если действующая система денежного стимулирования в настоящее время ограничена из-за недостатка денежных средств, то отсутствию на предприятии продуманной системы нематериального стимулирования оправдания нет.

С целью выявления отношений руководителей структурных подразделений предприятия к проблеме неразработанности форм нематериального стимулирования, нами было организовано и проведено интервьюирование, результаты которого представлены в Приложении 9.

Многие руководители структурных подразделений в интервью по данной проблеме высказали свои предложения. Наиболее общими мнениями, относительно востребованных методов и форм нематериального стимулирования, стали предложения о создании на предприятии кадрового резерва; о предоставлении отдельным категориям работников гибких графиков работы; об организации бесплатных консультаций по правовым вопросам и др.

Проведенный анализ процесса планирования средств на персонал ООО «БЗКТ» показал, что решение этой проблемы связано с более широким контекстом управленческих проблем:

1. Существенным недостатком деятельности по управлению персоналом предприятия является «разрыв» между действующей стратегией предприятия и кадровой политикой, поэтому отдел кадров играет второстепенную роль в отношении решения управленческих проблем и даже в части решения проблем управления персоналом предприятия.

2. Процесс обоснования издержек на персонал осуществляется на уровне подразделений, за которыми функционально закреплено производить планирование и контроль данных издержек. А значит, эта работа не может быть объективной. Руководство не имеет информации о том, сколько средств оно вкладывает в персонал и во сколько обходится один работник. Не проводится анализ трудового потенциала. Отсутствует взаимная увязка планов и смет различных уровней, кадровое планирование и бюджетирование не достаточно интегрированы в общую систему управления производством.

3. Не уделяется внимания разработке форм и методов нематериального стимулирования персонала. И этот фактор в издержках вообще не учитывается.

Устранение «разрыва» между стратегией предприятия и кадровой политикой может внести ясность в понимание значения персонала, как объект инвестирования. Организационные преобразования отдела кадров позволят предприятию учесть новые конструктивные направления работы, обновить методику работы с персоналом, в частности в решении проблем обучения и организации набора. Если производить увязку планов и смет на всех этапах кадрового планирования, то повысится гарантия соответствия кадровых программ общей стратегии ведения хозяйственной деятельности. Кроме того, данная работа способствует росту конкурентоспособности предприятия. Обладая информацией о размерах средств, вкладываемых предприятием в персонал, руководитель заранее сможет оценивать эффективность управленческих решений, оптимизировать распределение ресурсов по направлениям, намечать пути развития персонала. Более конкретно наши предложения по совершенствованию планирования средств на работу с персоналом представлены в следующем разделе.

2.3 Совершенствование планирования средств, направляемых на персонал ООО «БЗКТ»

Совершенствование процесса планирования средств на персонал предприятия необходимо начинать с совершенствования системы управления персоналом предприятия. Стратегической целью системы управления персоналом должно стать, развитие бизнеса предприятия за счет максимально эффективного использования человеческого капитала.

Необходимость активизации работы с персоналом на предприятии объективно обусловлена тем, что постоянно меняющиеся рыночные условия требуют от предприятия адекватной мобильности, гибкости, а соответственно, от персонала - приобретения новых деловых и профессиональных качеств в очень ограниченное время. Решить эту проблемы можно путем разработки новой кадровой политики. В ее основе необходимо учесть следующие цели.

1. Создание коллектива руководителей, рабочих, специалистов и служащих, адекватного потребностям предприятия в квалифицированных кадрах.

2. Создание мотивационной среды и соответствующей инфраструктуры для постоянного повышения квалификации работников.

Наше представление о связи кадровой политики со стратегией развития предприятия отражает Приложение 10.

Основными принципами кадровой политики (политики в сфере управления персоналом ООО «БЗКТ») можно считать: I. Ориентацию на качество, а не количество персонала.

2 Создание единой команды. Необходимо произвести сближение интересов предприятия и интересов каждого его работника, чтобы создать благоприятную основу для эффективной работы, обучить лидеров и формальных руководителей навыкам командной работы. 3. Развитие профессионализма и компетентности персонала. К профессионализму и компетентности персонала предъявляются высокие требования, поддержание которых будет осуществляться через систему регулярного обучения и повышения квалификации, а также оценки и аттестации персонала.

Во-вторых, для реализации поставленных целей необходимо провести реорганизацию кадровой службы. Предлагаемая нами реорганизация должна привести к значительному расширению, как функций подразделения, так и его полномочий (Приложение 3). Отдел по работе с персоналом должен стать не только организационно-методическим центром, разрабатывающим и предлагающим кадровую политику и реализующим значительный объем задач по управлению персоналом предприятия, но и носителем идеи постоянного развития, транслятором этой идеи в повседневную деятельность нижнего уровня управления - руководителей линейных подразделений.

Постановка новых задач приведет к необходимости внести организационные преобразования отдела кадров. Данная перестройка кадровой службы, осуществляющей управление персоналом предприятия, обоснована (Приложение 4). Она позволит реализовать новые направления работы, которые в настоящий момент стали объективно необходимы, а также обновить методику работы с персоналом в таких направлениях, как обучение, система отбора.

Планирование средств на персонал предприятия не должно быть просто расчетной процедурой, как это было и продолжает происходить в настоящее время на ООО «БЗКТ». Оно должно, с одной стороны, опираться, а с другой -поддерживать общую стратегию развития предприятия, его кадровую политику. Оно должно способствовать разработке и уточнению концепции затрат на прирост прибыли.

Для этих целей необходимо собирать информацию о различных сторонах управления персоналом, в том числе: об издержках на персонал; о профессиональном обучении; о производительности; о структуре и динамике рабочей силы. Частично такую информацию, согласно КП-09 «Управление персоналом», в настоящий момент можно получать из его подпроцессов «Обеспечения и подготовки кадров» и «Финансовое управление персоналом». Однако данные подпроцессы охватывают только часть статей расходов на персонал, таких как заработная плата, социальные выплаты и подготовка кадров. Более полную информацию о средствах на персонал дает бюджет движения денежных средств предприятия.

Данные об издержках на рабочую силу показывают, во что обходится предприятию его работник.

Издержки на профессиональное обучение считаются отдельно от издержек на рабочую силу, и они являются второй по величине статьей расходов (после заработной платы) современных компаний.

Общие издержки предприятия на рабочую силу за период. Предприятие должно с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Причем, определение общей величины издержек является достаточно сложным делом, т.к. они складываются из множества статей, которые не всегда на первый взгляд связаны с наймом рабочей силы.

В соответствии с концепцией затрат (в данном случае на рабочую силу), предприятию необходимо знать и то, какой вклад вносят его работники в достижение поставленных целей, т.е. какова эффективность затрат на рабочую силу, их отдача.

Нами предлагается система показателей издержек на персонал, представленная в Приложении 11.

Данная система показателей может быть использована руководителем в качестве информационной базы для принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, для информационного обеспечения управления оплатой труда и издержками на персонал. Одним из важнейших результатов нашей разработки является выделение в системе показателей блока «показатели производительности». Так как именно производительность является источником процветания предприятия и его персонала.

Информацию, необходимую для данного анализа, можно получать в рамках бюджета движения денежных средств. Данные бюджета издержек на персонал могут формироваться в рамках автоматизированной программы «Бюджет». Для этого необходимо будет внести небольшие дополнения в программу. Сводный бюджет издержек на персонал позволит руководству контролировать направления средств, определять стоимость работников предприятия. При формировании данного бюджета стоит выделить инвестиционные расходы в отдельные статьи. Так, при планировании бюджета на оплату труда, можно выделить в инвестиции средства, планируемые на повышение заработной платы, на введение новых видов и форм компенсационных выплат. В статье «расходы на обучение» в инвестиционный раздел можно выделить средства направляемые предприятием на обучение инженерно-технического персонала и подготовку новых рабочих мест. Такой бюджет дает представление о том, какие дополнительные средства предприятие планирует вложить в развитие персонала.

В-четвертых, для удержания и развития перспективных работников на предприятии необходимо ввести программу подготовки кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва является актуальным вопросом для любой организации. Его формирование, так или иначе, сталкивается с необходимостью планирования численности персонала, которым могут быть обеспечены условия карьерного роста. Это обязательный элемент при стратегически продуманной системе развития персонала, тем более, если речь идет о кадровом резерве для руководящих должностей Объективная необходимость этого для ООО «БЗКТ» объясняется еще и тем, что средний возраст руководителей и специалистов предприятия более 45 лет. Программа подготовки кадрового резерва - перспективных молодых специалистов, обладающих лидерскими качествами и инновационным потенциалом, - может быть заложена в основу системы подбора персонала. Работу по формированию и подготовке резерва следует организовать в виде нескольких этапов.

Первый этап - подготовительная работа: поиск кандидатов для включения в резерв. Для этого необходимо провести следующие мероприятия: через заводскую газету объявить конкурс среди молодых специалистов (до 35 лет); собрать данные о кандидатах (анкета участника конкурса, характеристика-представление руководителя).

Второй этап - изучение и оценка профессиональных, деловых и личностных качеств отобранных кандидатов. Данный этап включает в себя: структурированное интервью по выявлению потребностей, мотивов, стремлений в карьерном и профессиональном росте; собеседование кандидатов с директором по персоналу в присутствии главных специалистов соответствующих служб, наблюдение за их поведением во время разговора, выявление личностных особенностей при обсуждении производственных проблем.

Третий этап - реализация программы теоретической подготовки кадрового; резерва. Задача данного этапа - актуализировать профессионально-личностные позиции выбранных кандидатов с тем, чтобы каждый из них осознал и определил цели в своей деятельности, в стремлении к должностному росту. На этом этапе методом групповой оценки изучить личности кандидатов.

Четвертый этап - окончательный выбор кандидатур на включение в кадровый резерв утвердить приказом генерального директора. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки. Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения.

В результате проведения каждой из этих процедур кадровая служба определит сотрудников, которых можно или необходимо включить в список кандидатов на зачисление в резерв.

Проведя анализ системы управления персоналом ООО «БЗКТ» и планирования издержек на персонал, нами выявлен «разрыв» между действующей стратегией предприятия и кадровой политикой, установлено, что кадровая служба играет второстепенную роль в отношении решения управленческих проблем и даже решения проблем управления персоналом предприятия; отсутствует увязка планов и смет всех уровней кадрового планирования; не уделяется должного внимания вопросам анализа трудового потенциала предприятия; не уделяется внимание разработке форм и методов нематериального стимулирования.

Нами предложен ряд соображений и проектных решений выявленных проблем. Наиболее существенными представляются следующие аспекты:

1. разработка кадровой политики, соответствующей стратегическим целям предприятия;

2. разработка консолидированного бюджета расходов на персонал

3.совершенствование кадровой службы;

4.разработка системы нематериального стимулирования персонала;

5.формирование кадрового резерва;

Подвижки в этих направлениях позволят повысить эффективность управления персоналом и уровень принимаемых управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия и его успех, эффективность управления оплатой труда и издержками на персонал.

Заключение

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей деятельности по управлению предприятием.

Сегодня в России существует два основных подхода к решению проблем деятельности по управлению персоналом - это управление человеческими ресурсами и управление персоналом. Первый акцентирует внимание на стратегических аспектах развития человеческого ресурса предприятия, включая вопросы социального развития, а второй - в большей мере соотносится с оперативной текущей работой по подбору и расстановке кадров.

Наиболее типичные элементы управления человеческими ресурсами ориентированы на качество подбора, найма и тренинга занятых, применение групповых методов труда, с тем, чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования полномочий и ответственности в принятии решений. : Суть управления человеческими ресурсами заключается, в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство организации, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

Корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами реализуется через кадровую политику предприятия. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом на основе принципов, соответствующих концепции развития деятельности организации.

Кадровая политика является важной частью управленческой деятельности и производственной политики предприятия. Ее цель создать сплоченную, ответственную и высоко производительную рабочую силу. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровое планирование является важнейшим инструментом, реализации кадровой политики. Как составная часть всей системы планирования деятельности предприятия оно не может не испытывать на себе влияние изменений, происходящих при ориентации экономики на рыночные отношения.

Система планирования на ООО «БЗКТ» включает в себя разработку текущих и оперативных планов и бюджетов.

В дипломном проекте представлен анализ проблемы определения издержек и разработаны предложения для совершенствования системы планирования средств, вкладываемых ООО «БЗКТ» в персонал. Для ее успешного внедрения необходимо создать ряд условий.

Во-первых, существенное внимание необходимо уделять разработке кадровой политики, которая сможет учитывать стратегические цели предприятия, и, например, такие приоритеты как создание мотивационной среды с элементами нематериального стимулирования и соответствующей кадровой технологии обучения и повышения квалификации работников.

Во-вторых, необходимо подготовить и провести реорганизацию отдела кадров в отдел работы с персоналом, что обеспечит переход от сугубо административно-учетной функции нынешнего подразделения к решению более широкого круга задач, таких как мониторинг рынка труда, планирование и анализ движения персонала; управление процессом развития кадрового резерва; эффективное обучение и развитие персонала;

В-третьих, в числе приоритетных задач отдела работы с персоналом должны стать: определение потребности в персонале, на основе использования несколько методов расчета и на основе анализа трудового потенциала предприятия; создание системы нематериального стимулирования на предприятии; формирование кадрового резерва для удержания и развития перспективных работников на предприятии. 81

В-четвертых, необходима разработка и учет на всех этапах планирования деятельности системы количественных показателей издержек на персонал, позволяющей предприятию получать комплексную информацию о затратах живого труда и эффективности его использования для принятия управленческих решений, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, его успех.

В-пятых, необходимо разработать в рамках программы «Бюджет», консолидированный бюджет издержек на персонал предприятия. Он даст возможность спрогнозировать, насколько достижимы цели предприятия при эффективном развитии ее персонала, а также выстроить стратегию работы кадровой службы, план его действий, позволит учитывать и оптимизировать расходы, связанные с управлением персоналом на предприятии.

Эти предложения по поводу, выявленных проблем позволят кадровому руководству предприятия заранее оценивать эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределять ресурсы, намечать пути развития персонала что, в свою очередь, повысит статус и авторитет кадровой службы.

список источников и литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом предприятия. Представлено компанией «Центр Кадровых Технологий — XXI век».

2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Модели и особенности кадрового менеджмента. 3. большое А.В., Набиева Л.Г. Об инвестиционном подходе к управлению человеческим капиталом в конкурентной экономике.

4. большое А.В. Управление инвестициями в персонал

5. Бреслов Л., Лисовик Б., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения. //Интернет-журнал «Человек и труд».

6. Бекетова В. Затраты на персонал не расходы, а инвестиции. //Кадровый Л менеджмент. 2003. - № 6

7. Беляева Е.Г. Компенсационный пакет компании: принципы формирования. // Справочник по управлению персоналом. 2004. - №1, -С.76-83

8. Бюджетирование НИ.

9. Ванькова О. Когда персонал больше, чем капитал.

10. Гончарова С.Г., Горбенко О.И. Как разработать и внедрить систему материального стимулирования. //Справочник по управлению персоналом. 2004, - № 2, - С.-128

11. Гутуарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами. //Менеджмент в России и за рубежом. 2003. - № 1

12. Диканова М.Ю. Оптимизация затрат на персонал.

13. Егоршин А.П Управление персоналом . 2-е изд. - Н. Новгород: НПМБ, 1999.-С.62

14. Иванцевич Дж.М, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.-С.620

15. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. Учебное пособие для вузов. /Под редакцией Кибанова А.Я. -М.: «Экзамен»,2003. - С.480

16. Кирьянов А.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность

17. Коледова С.А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом (на примере крупного производственного предприятия). //Справочник по управлению персоналом. 2004. - № 4, - С.115

18. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. Кирьянов А.В.

19. Лукашевич А.В. Эффективность инвестиций в человеческий капитал

20. Лобанова Т.П., Мясоедова Л.А., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии. Учебное пособие для вуза.-2-е изд. перераб. и допол. серия «Экономика и управление». М.: ПКЦ «Март», Ростов на Дону -2005-С.400

21. Лобанова Т. Оценка инвестиций в персонал «за» и «против». //Управление персоналом. 2004. - № 11

22. Мазманова Б.Г. Как разработать систему показателей издержек на персонал. //Управление компанией. 2002. - №5

23. Мазманова Б. Г. Проблемы политики в области планирования заработной платы. //Менеджмент в России и за рубежом. 1999. - № 5

24. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика.Т.2- М.: Республика, 1992.- С.400с.

25. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом. // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - №5. - С.9984

26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под. ред. Шеметова П.В. - М.: ИНФИРА-1999.

27. Мотивация как «первая производная от стратегии компании». //Кадровый менеджмент. 2003. - № 1 [5],

28. Мотивация персонала: премировать или похвалить? //Кадровый менеджмент. 2003. - № 1 [5]

29. Мурашов М. Нематериальное мотивирование персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? //Кадровый менеджмент. 2003. - № 2[б]

30. Наследов В.А. Построение бюджетной системы компании

31. Овчинникова Т.И., Гоз О.М. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегий. //Кадры предприятия. 2003. - № 6,

32. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям. //Менеджмент в России и за рубежом. 2001. - № 5

33. Патрушева Л.М. Бюджетирование расходов на персонал

34. Патрушева Л.М, Персональный бюджет кадровой службы.

35. Патрушева Л.М. Бюджет расходов на персонал: технология разработки

36. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. Табулов Б.Э.

37. Пустынникова Ю. Основные способы нематериального стимулирования. //Кадровый вестник. 2003. - 6

38. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология.

39. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала. // Справочник по управлению персоналом. 2004. - №1, - С. 62-69

40. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. Краткий курс. -2-е изд., испр. -М.: ИНФРА-М., 2003 -303с.

41. Система нематериального стимулирования персонала. Слепова

42. Скриптунова Е.А. Бюджетирование и планирование в системе работы службы персонала. // Кадровое решение. 2005. - №4

43. Скриптунова Е.А., Сурков О.В. Бюджетирование и планирование в работе службы персонала

44. Скриптунова Е.А., Сурков О.В. Финансовый анализ для кадровой службы

45. Сорока В. А. Инвестирование в человеческие ресурсы: в поисках стандарта. // Справочник по управлению персоналом. 2004. - №1, -С.102-110

46. Султанов И. Бюджет службы персонала: типовые проблемы.

47. Терентьева Т. Конкурентоспособность компании начинается с обучения персонала. //2001 ВЕК КАЧЕСТВА, № 6

48. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело Д997.-336с.

49. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я. -2-е изд., дополн.и перер.: - М.: ИНФРА-М,2002,-646с.

50. Управление персоналом организации. Учебник / Под.ред. Кибанова А.Я. -3-е изд., дополн.и перер.: - М.: ИНФРА-М,2005,-638с.

51. Управление персоналом. Учебник / Под.ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - 2-е изд., ггерер. и доп.-М.:ИНИТИ,2002. - 554с. 52.

53. Финансовый анализ для кадровой службы. Скриптунова Е.А., Сурков О.В.

57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации./ Учебно-практическое пособие М.: «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1997, -300с

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия Учебное пособие/Под. ред. Шереметова П.В.-М: ИНФИРА-М, 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом .//Представлено компанией «Центр Кадровых Технологий -XXI век». [↑](#footnote-ref-2)
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под.ред. Шеметова П.В. - М.: ИНФИРА-М, 1999; Базаров Т.Ю. Управление персоналом предприятия. Представлено компанией «Центр Кадровых Технологий - XXI век». Модели и особенности кадрового менеджмента, Управление персоналом. Учебник/2-е изд., перер. и доп. - М.: ИНИТИ,2002; Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник - 3-е изд., дополн, и перер.: -М.: ИНФРА-М, 2005; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. - М.: «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Большов А.В. Об инвестиционном подходе к управлению человеческим капиталом в конкурентной экономике. Управление инвестициями в персонал; Бекетова В, Затраты на персонал не расходы, а инвестиции. //. 2003. - № 6[10]; Думова М.Ю. Оптимизация затрат на персонал; Кирьянов А.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность. Концепция управления человеческими ресурсами в организации; Лукашевич А.В. Эффективности инвестиций в человеческий капитал;

Лобанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии. Учебное пособие для вуза. - 2-е изд. перераб. и допол., серия «Экономика и управление». - М: ПКЦ «Март», Ростов на Дону - 2005., Оценка инвестиций в персонал «за» и «против» // Управление персоналом. 2004. - №11, (ННр^/АуудуЛ ттйсрг . г и ) ; Сорока В.А.

Инвестирование в человеческие ресурсы: в поисках стандарта. // Справочник по управлению персоналом. 2004. -№1.

Патрушева Л.М. Бюджетирование расходов на персонал. Персональный бюджет кадровой службы. Бюджет расходов на персонал: технология разработки. Скриптунова Е.А. Бюдженирование и планирование в системе работы службы персонала. Финансовый анализ для кадровой службы. Султанов И. Бюджет службы персонала: типовые проблемы. [↑](#footnote-ref-4)