

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Е.В. ШЕСТАКОВА

ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВ

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программа высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом»

Оренбург 2009

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.240я73

Ш 51

Рецензент

доктор экономических наук, профессор А.П. Тяпухин, канд. экон. наук,
доцент В. И. Полотов

Ш51 **Шестакова Е. В.**
Планирование кадров: учебное пособие / Е. В. Шестакова. –
Оренбург : ИПК ГОУ ОГУ, 2009. – 168 с.

ISBN

В учебном пособии рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом: методы, принципы кадрового планирования, виды и области планирования; нормирование труда; планирование потребности в персонале, производительности труда, средств на оплаты труда; планирование привлечения и адаптации персонала, использования, развития и высвобождения персонала, а также вопросы стратегического планирования кадров, маркетинга персонала, кадрового контроллинга.

Предназначено для студентов, изучающих проблемы управления персоналом, преподавателей, аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации, а также для широкого круга практических работников, занимающихся проблемами труда и персонала.

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.240я73

ISBN

©Шестакова Е. В., 2009
©ГОУ ОГУ, 2009

Содержание

Введение.....	5
1 Основы кадрового планирования в организации.....	7
1.1 Сущность, цели и задачи планирования кадров.....	7
1.2 Принципы кадрового планирования.....	12
1.3 Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.....	14
1.4 Методы планирования кадров.....	15
2 Виды кадрового планирования.....	21
2.1 Классификация кадровых планов по временным критериям.....	21
2.2 Области кадрового планирования.....	24
3 Оперативный план работы с персоналом.....	26
3.1 Структура оперативного плана работы с персоналом.....	26
3.2 Содержание оперативного плана работы с персоналом.....	28
4 План по труду и персоналу.....	33
5 Планирование потребности в персонале.....	36
5.1 Цели и этапы планирования потребности в персонале.....	36
5.2 Виды потребности в персонале в персонале.....	39
5.3 Методы планирования потребности в персонале.....	42
6 Нормирование труда и расчет численности персонала.....	52
7 Планирование средств на оплату труда.....	59
7.1 Цели, задачи и технология планирования средств на оплату труда.....	59
7.2 Состав средств на оплату труда.....	60
7.3 Планирование фонда оплаты труда.....	65
7.4 Планирование средств фонда потребления.....	79
7.5 Планирование фонда заработной платы.....	81
7.6 Анализ фонда заработной платы.....	84
8 Планирование производительности труда.....	90
8.1 Понятие производительности труда, показатели ее измерения.....	90
8.2 Методы планирования производительности труда.....	95
8.3 Управление производительностью труда на уровне организации.....	101
9 Планирование привлечения и адаптации персонала.....	106
10 Планирование высвобождения или сокращения персонала.....	109
11 Планирование использования персонала.....	115
12 Планирование развития персонала.....	118
13 Планирование расходов на персонал.....	127
14 Маркетинг персонала.....	138
14.1 Сущность и принципы маркетинга персонала.....	138
14.2 Информационная функция маркетинга персонала.....	140
14.3 Коммуникационная функция маркетинга персонала.....	146
15 Стратегическое планирование персонала.....	150
15.1 Стратегическое управление персоналом организации.....	150

15.2 Прогнозирование спроса на персонал.....	156
15.3 Прогнозирование предложения рабочей силы.....	159
16 Кадровый контроллинг в планировании персонала.....	163
Список использованных источников.....	168

Введение

Человеческие ресурсы являются одним из основных факторов производства любой организации, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

В настоящее время для эффективного функционирования организация должна уметь своевременно и адекватно реагировать на все изменения окружающей среды. Чтобы добиться мобильности и гибкости организации, менеджеры должны учитывать действие всех факторов, влияющих на организацию, а также суметь предсказать их возможное изменение в будущем.

Каждый руководитель должен понимать, что планирование — одна из главных функций менеджмента, которая помогает не только учесть возможные изменения в окружающей среде, но и позволяет разработать мероприятия, которые помогут преодолеть влияние негативных факторов и, что самое главное, правильно использовать появившиеся возможности во благо организации, тем самым, повысив ее конкурентоспособность.

Кадровое планирование является одной из основных задач в системе управления персоналом. Однако в настоящее время ее актуальность значительно возросла. Это явилось следствием следующих причин. Во-первых, существенно увеличились затраты на содержание персонала, особенно по квалифицированным работникам востребованных профессий, что требует соответствующей отдачи вкладываемых средств. Во-вторых, в условиях наполнения рынка особую важность приобрел вопрос об упущенной прибыли, возникающей в результате невозможности решать актуальные задачи при помощи имеющегося кадрового потенциала. В-третьих, повысилась динамика бизнеса и, как следствие, постоянно изменяются требования к работникам, как по объему, так и по характеру решаемых задач. В результате возникло определенное несоответствие традиционных методов кадрового планирования специфике этих задач.

При кадровом планировании традиционно решаются совершенно разнообразные задачи от формирования кадрового резерва до планирования отпусков.

В отечественной науке управления теме планирования кадров уделяется небольшое внимание. В рамках данной теме внимание акцентируется в основном на методах расчета потребности в персонале.

Кроме того, существует достаточно серьезная терминологическая проблема: в различных отечественных и зарубежных источниках данная тема имеет разное название — «кадровое планирование», «планирование персонала», «планирование рабочего состава организации», «планирование кадров», «планирование трудовых показателей», «планирование работы с персоналом» и др.

В учебном пособии рассмотрены различные аспекты кадрового планирования.

Первый раздел посвящен рассмотрению основ кадрового планирования в организации. В нем излагаются цели и задачи, принципы и методы планирования

кадров, связь планирования с общей системой планирования на предприятии, трудности и проблемы планирования кадров.

Во второй главе освещается классификация видов планирования по различным признакам: по времени, по горизонту планирования; рассмотрены области кадрового планирования.

Материалы третьего и четвертого раздела учебного пособия раскрывают виды, структуру и содержание кадровых планов — оперативного плана работы с персоналом, плана по труду и заработной плате.

В пятом разделе последовательно рассматривается процесс планирования потребности в персонале. Подробно излагаются методы планирования потребности различных категорий персонала.

Шестой раздел посвящен нормированию труда при расчете численности персонала.

В седьмом разделе рассматриваются вопросы планирования средств на оплату труда: состав средств, методы планирования фонда оплаты труда и средств фонда потребления, анализ фонда заработной платы.

Восьмой раздел посвящен производительности труда, как одному из важных показателей эффективности, характеризующему степень рациональности применения трудовых ресурсов и используемому для целей внутреннего анализа и планирования дальнейшей эффективной хозяйственной деятельности организации. Рассмотрена система показателей измерения производительности труда, методы планирования и факторы роста производительности труда.

В разделах с девятого по тринадцатый последовательно излагается технология планирования различных процессов по управлению персоналом: планирование привлечения и адаптации, высвобождения или сокращения персонала, использования, развития персонала, планирование расходов на персонал.

В четырнадцатом разделе дается определение маркетинга персонала, излагается методика определения потребности в персонале и источники ее покрытия.

В завершающих главах учебного пособия рассматриваются такие важные проблемы, на которых базируется кадровое планирование, как кадровый контроллинг и стратегическое планирование персонала.

Грамотное решение вопросов дает возможность существенно повысить эффективность работы предприятия и его конкурентоспособность без значительного увеличения затрат на содержание персонала, а порой и их сокращения.

1. Основы кадрового планирования в организации

1.1 Сущность, цели и задачи планирования кадров

В настоящее время кадровое планирование приобретает все большее значение для любой организации, так как именно от грамотно построенной системы планирования кадров зависит достижение успеха каждой организации.

Каждая организация в той или иной степени использует кадровое планирование, но в разной степени. Некоторые организации проводят в области планирования кадров достаточно серьезные исследования, другие же организации ограничиваются поверхностным вниманием.

Организации, ориентированные на долговременную и успешную деятельность, должны уделять и делать ставку именно на соответствующий персонал, ведь именно от того, правильно ли подобраны служащие на ту или иную должность и от того, насколько заинтересованы работники в достижении организацией своих целей зависит конкурентоспособность организации и ее положение на рынке.

В кадровом планировании очень важно, чтобы персонал, обладающий всеми необходимыми организации качествами был привлечен к работе в нужный временной промежуток, так как в том случае, если в организации на ключевую должность не будет специалиста, обладающего соответствующими профессиональными и деловыми качествами в необходимое время, то эффективность деятельности такой организации может заметно снизиться, а в условиях жесткой конкуренции, которая наблюдается в последнее время это совершенно недопустимо. Также грамотное кадровое планирование позволяет сэкономить организации денежные средства в том случае, если при правильном расчете будет привлечен и нанят такой персонал, который не потребует затрат на его обучение, переобучение, переподготовку.

Кадровое планирование — это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Сущность кадрового планирования (планирования кадров) заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Планирование кадров — процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

На рисунке 1 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.

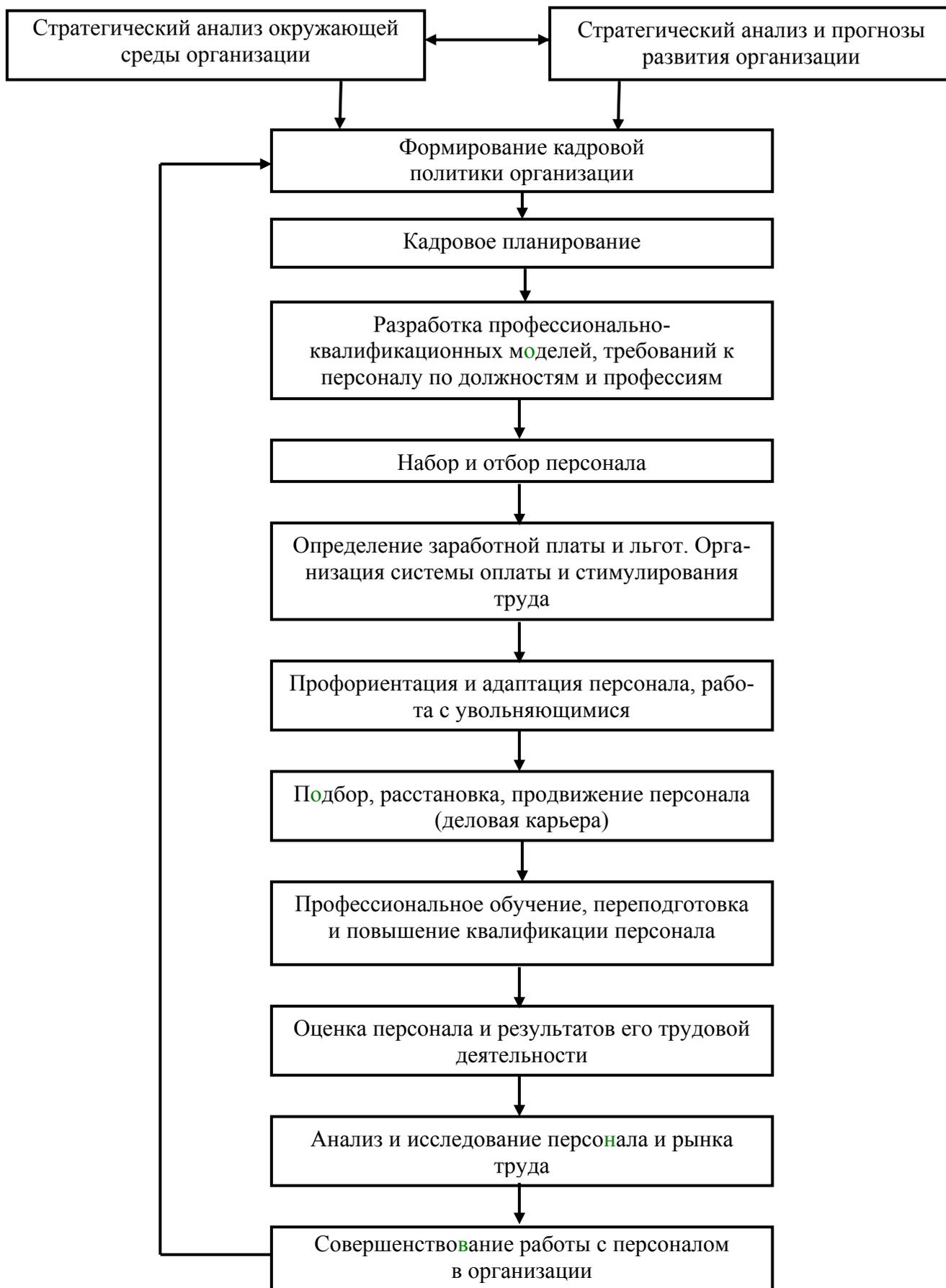


Рисунок 1 — Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала.

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте и нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- 2) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?
- 3) каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- 4) каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- 5) каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

При осуществлении кадрового планирования организация преследует цели:

- 1) получить и удержать людей, обладающих необходимыми качествами, профессией, квалификацией, компетенцией, умениями и навыками в том количестве, которое необходимо организации в определенный промежуток времени;
- 2) наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- 3) быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала, то есть правильно определить потребность организации в персонале соответствующих способностей и вовремя обеспечить организацию необходимыми сотрудниками.

К числу основных задач, которые решаются в процессе планирования труда, относят следующие:

- создание здорового и работоспособного коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;
- формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- совершенствование организации труда;
- стимулирование труда;

- повышение производительности и качества труда;
- создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
- ротация персонала (прием, увольнение, перевод на другую работу);
- обеспечение оптимального соотношения между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде);
- оптимизация средств на содержание персонала и т.д.

Цели и задачи кадрового планирования укрупнено можно представить в виде схемы (рисунок 2).

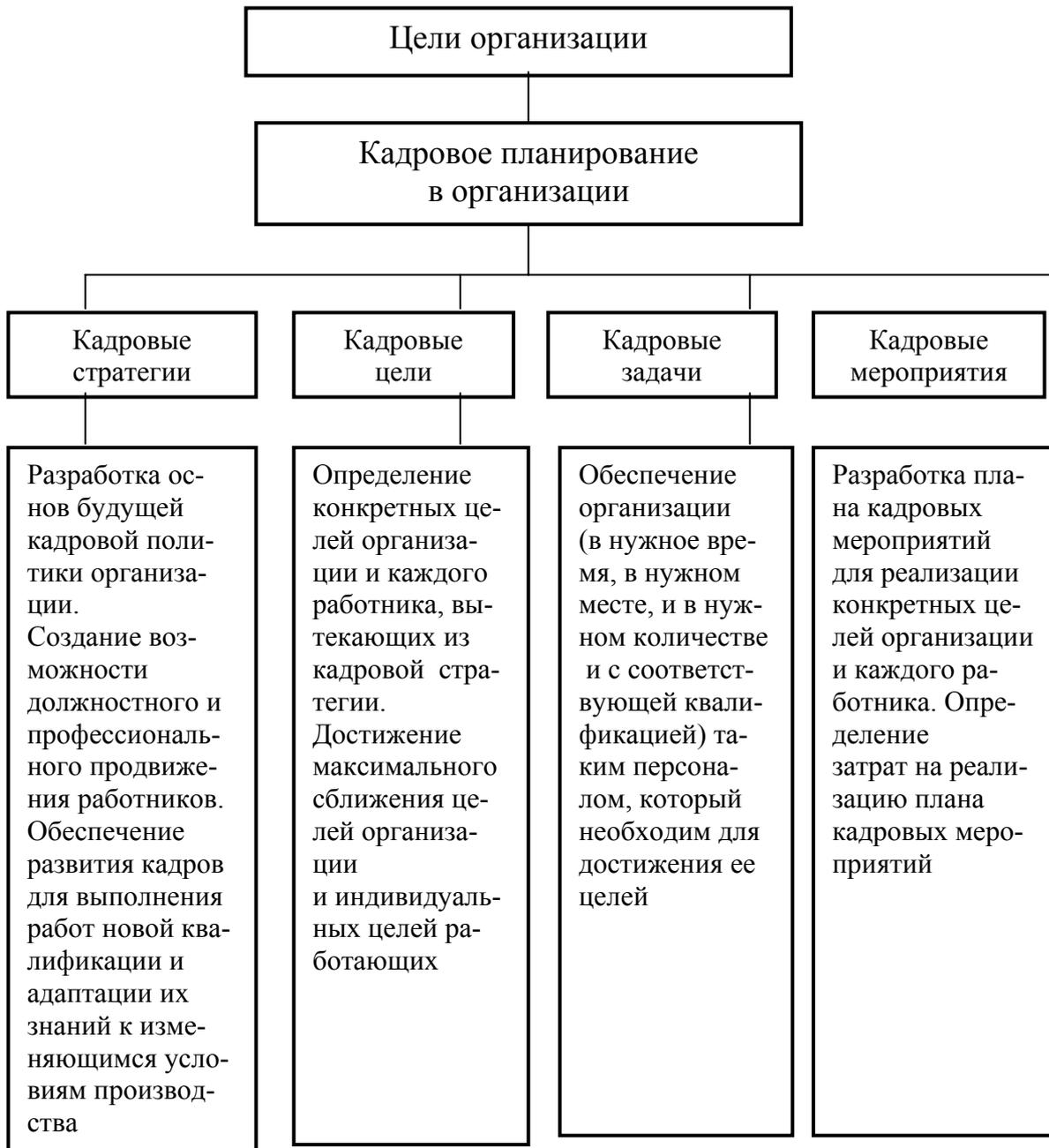


Рисунок 2 — Цели и задачи кадрового планирования в организации

Процесс кадрового планирования включает:

- 1) разработку процедуры кадрового планирования, согласованная с другими его видами, то есть с планированием привлечения персонала, его использова-

нием и планированием развития персонала;

2) увязку кадрового планирования с планированием организации в целом, то есть кадровое планирование в организации не должно мешать организации в достижении ее целей, а наоборот, должно способствовать достижению цели всей этой организации;

3) организацию эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации, то есть эти две службы должны всячески помогать друг другу или же эффективно сотрудничать друг с другом;

4) проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации, то есть все решения, принимаемые в сфере кадрового планирования должны способствовать и не должно мешать осуществлению стратегии организации;

5) содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании, то есть кадровое планирование должно быть эффективным и должно предоставлять актуальную, своевременную и точную информацию о наличии кадровых проблем и о способах их решения;

6) улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации, то есть в результате грамотного планирования кадров взаимодействие персонала во всей организации должно значительно улучшиться.

Кадровое планирование включает в себя следующие действия:

1) прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным его категориям, то есть на данном этапе организации необходимо определить, сколько человек, какой профессии, квалификации и компетенции ей необходимы и когда;

2) изучение рынка труда, то есть изучение рынка квалифицированной рабочей силы, то люди какой профессии и квалификации, обладающие какими умениями, навыками и опытом присутствуют на изучаемом рынке труда. Также необходимо разработать программы мероприятий по освоению выше указанного рынка;

3) анализ системы рабочих мест организации, то есть какие рабочие места в организации, требующие какой квалификации свободны, какие планируется освободить;

4) разработка программ и мероприятий по развитию персонала, то есть разрабатываются программы и мероприятия по обучению, переобучению персонала, программы и мероприятия по подготовке, переподготовке кадров, а также разработка программ и мероприятий по повышению квалификации работающих сотрудников.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

1) оптимизации использования персонала.

Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обя-

занностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

2) совершенствованию процесса приема на работу.

Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

3) организации профессионального обучения.

План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

4) созданию основы для развития других программ управления персоналом.

Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т. д.;

5) сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

1.2 Принципы кадрового планирования

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, т.е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. На рисунке 3 представлены принципы кадрового планирования.

Основным принципом кадрового планирования на сегодня считается **участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом** уже на самых ранних этапах его составления.

При составлении социальных планов этот принцип является безусловным и обязательным, в остальных случаях его применение является только желательным, но отнюдь не обязательным.

Другим принципом планирования является **непрерывность**, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, а также того, что они послужат основой составления планов в будущем; очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т.е. соблюдалась определенная преемственность.



Рисунок 3 — Принципы планирования персонала

Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного внесения корректировок в ранее принятые кадровые решения или пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые подушки, дающие при необходимости свободу маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как **согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции**. Координация осуществляется «по горизонтали» между подразделениями одного уровня, а интеграция «по вертикали», между выше и нижестоящими подразделениями.

Важным принципом планирования является **экономичность**, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Наконец, еще одним из принципов планирования является создание необходимых условий для выполнения плана.

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои специфические принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет прин-

цип узкого места. Означающий, что общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью.

В целом можно говорить о том, что планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности его планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

3 Связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии

Кадровое планирование не может существовать автономно и зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них.

Кадровое планирование — интегральная составляющая часть всей системы планирования на фирме.

Кадровое планирование связано с планированием сбыта; снабжения, обеспечением сырьем, материалами; планированием капиталовложений на приобретение имущества на краткосрочный период пользования; финансовым планированием; планированием организационной структуры и другими областями планирования.

Например, изменение в структуре организации (ввод нового производственного комплекса, открытие филиала или уменьшение объема производства) имеют важное значение для решения вопросов укомплектования персонала. Внутренне планирование штатной численности должно быть скоординировано с планированием персонала для выполнения таких функций, как вербовка, обучение, развитие и др. Например, нанимая новых рабочих, их нужно обучить, и затраты на это должны быть включены в бюджет. На рисунке 4 показана связь планирования кадров с общей системой планирования на предприятии.

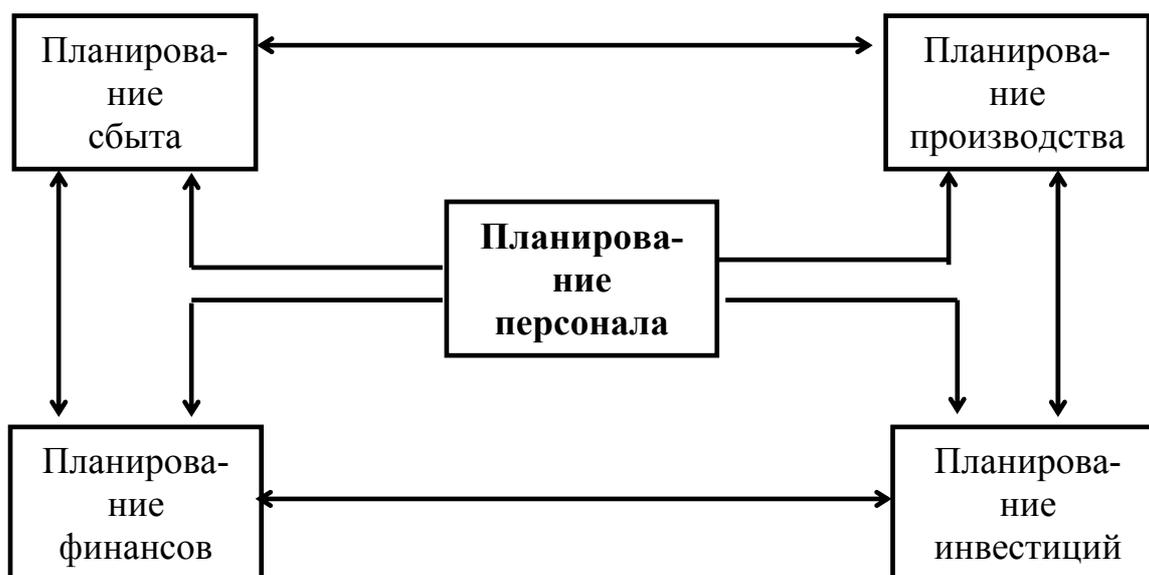


Рисунок 4 — Планирование персонала как интегративное планирование

Итак, полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования на предприятии.

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно существенно отличается от них. Эти отличия обусловлены:

- трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов. Возможности использования кадров в будущем, их будущее отношение к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, иногда не соглашались с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и т. д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности.

- если в других областях можно оперировать количественными величинами (объем продукции, прибыли), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

1.4. Методы планирования кадров

При планировании трудовых показателей используют следующие основные методы: балансовые, нормативные и математико-статистические, графические.

Методы, используемые в планировании персонала, представлены на рисунке 5.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсом, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном хозяйстве путем его рационализации.

Невозможность решить проблему дефицита персонала приводит к необходимости идти на снижение потребности либо на основе рационализации структуры персонала, либо на основе его сокращения. Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится расширять их потребление или избавляться от излишков.

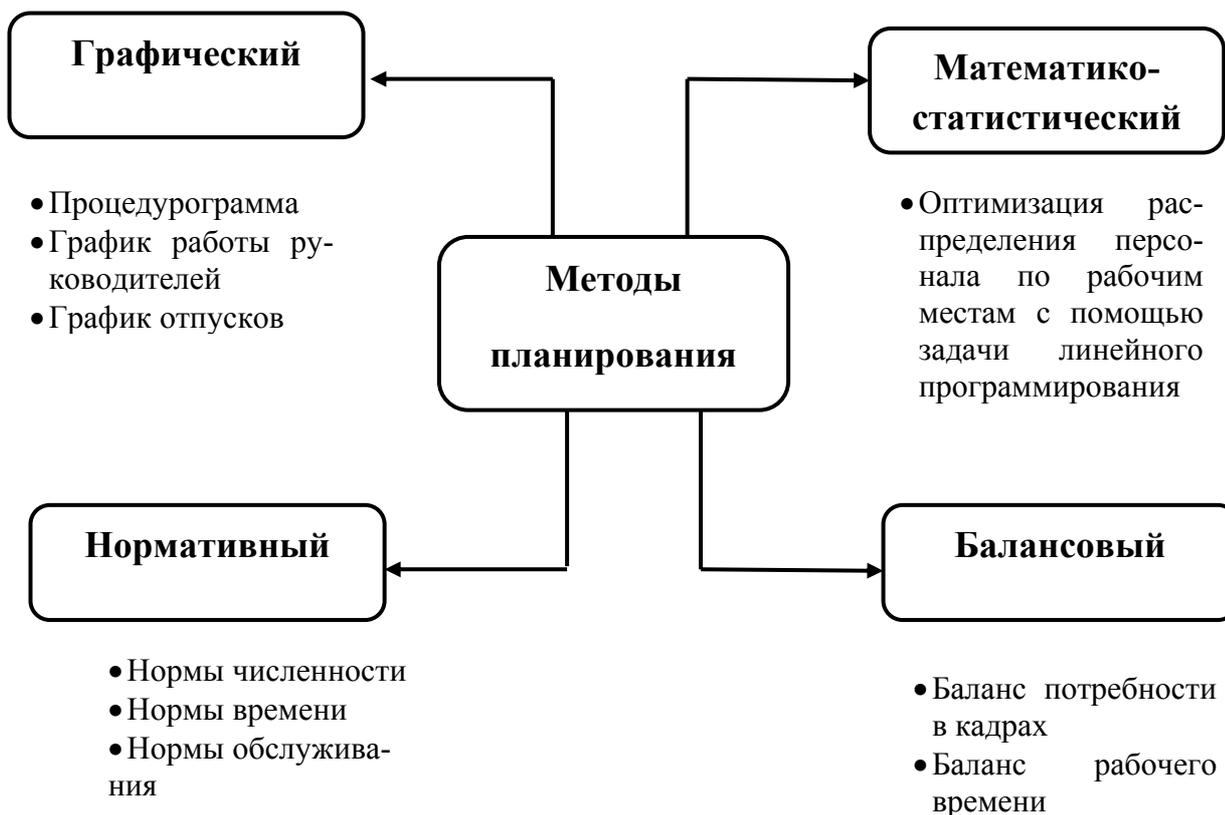


Рисунок 5— Методы кадрового планирования

Балансовый метод реализуется через систему балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания — аналитическими и рабочими.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсом, в правой — их распределение. В основе такого рода таблиц лежит балансовое уравнение, смысл которого заключается в том, что сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и пропажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время такое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных источников, что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать программы развития.

В таблице 1 показан баланс потребности в рабочих.

Таблица 1 — Схема планового баланса квалифицированных рабочих

Профес- сии (профес- сиональ- ные группы)	Численность		Дополни- тельная по- требность на изменение объема про- изводства и уровня про- изводитель- ности труда	Дополнитель- ная потреб- ность		Общая дополни- тельная потреб- ность в рабочих (гр.4+гр.5 +гр.6)	Источники удовлетворения потребности в рабочих		
	На нача- ло пла- ново- го пе- риода	На конец пла- ново- го пе- риода		На заме- ну вы- быв- ших по ува- жи- тель- ным при- чи- нам*	В связи с теку- честью		Подготов- ка в ПТУ	Пере- подго- товка соб- ствен- ных рабо- чих	Набор со сто- роны**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

* В связи с выходом на пенсию, призывом на военную службу. Выбытием на учебу и т.п.

** Решение о наборе со стороны принимается после оценки собственных источников удовлетворения потребности в рабочей силе и возможности организации подготовки кадров в системе профтехобразования (гр.10 = гр.7 – гр.8 – гр.9)

Схема баланса, представленная в таблице 1, носит самый общий характер. Так, источники удовлетворения потребности в рабочей силе могут быть представлено в более детализированном виде:

1. Набор рабочих со стороны, всего.

В том числе:

1.1 Не требующих подготовки на предприятии:

- выпускники системы профтехобразования;
- в порядке перехода с других предприятий.

1.2 Требующих подготовки на предприятии.

2. За счет внутреннего движения кадров, всего.

В том числе:

2.1 Требующих переподготовки.

2.2 Не требующих переподготовки.

Баланс дополнительной потребности в кадрах представляет собой комплексный документ, определяющий потребность в кадрах, как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий на конкретный период; источники удовлетворения этой потребности; формы и методы необходимой профессиональной подготовки. Каждая из этих составляющих имеет свою специфику расчета.

На практике баланс разрабатывается следующим образом. Технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации. Службы организации труда определяет в связи с этим

потребность в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения вследствие совершенствования организации и технологии; намечает источники удовлетворения этой потребности, совместно с экономической службой рассчитывает необходимые затраты на набор, обучение, переподготовку, повышение квалификации; организует и практически осуществляет всю работу с кадрами, корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Другим методом планирования является **нормативный**. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

На рисунке 6 представлены нормы и нормативы, используемые при планировании персонала.

К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Нормы времени устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях; они включают нормы подготовительного, заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает комплексную норму времени, характеризующую его совокупные затраты на выполнение полезного объема работ в предусмотренные сроки.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся нормативы времени, т.е. его регламентируемые затраты на выполнение отдельных производственных операций, установленные для нормальных условий с учетом применения передовых приемов и методов труда, современного оборудования, труда исполнителей соответствующей квалификации.

Большинство норм времени устанавливается для рабочих, деятельность которых обусловлена особенностями работы оборудования и характером организации технологических процессов (массовым, поточным, крупносерийным, единичным). Они могут также относиться и к служащим, чья работа не содержит творческих функций, выполнение которых поддается нормированию.

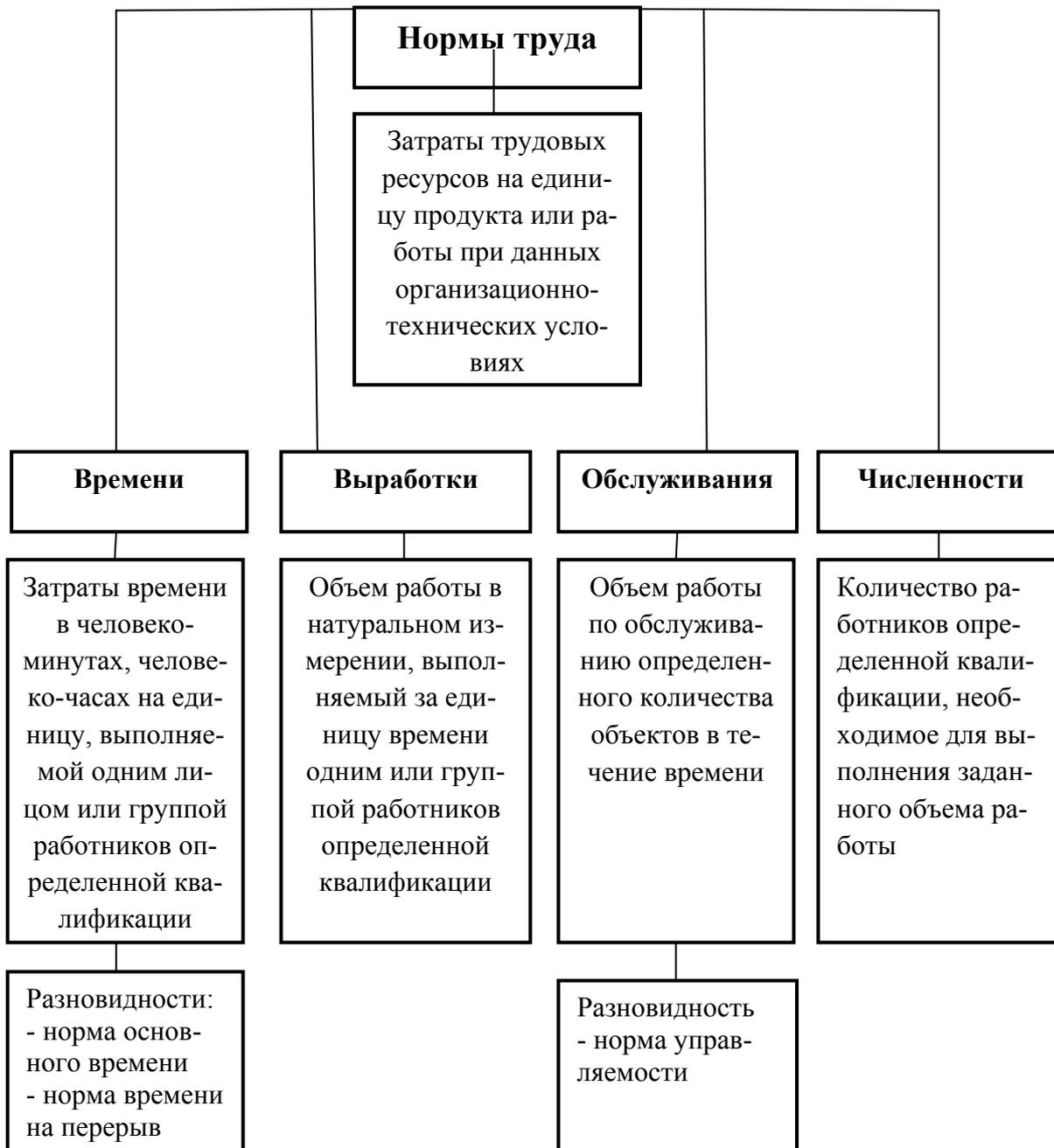


Рисунок 6 — Нормы и нормативы, используемые при планировании персонала

Норма выработки — это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.п.) одним работником или группой работников определенной квалификации. Ее разрабатывают по отношению к продукции, подлежащей количественному учету и контролю при систематичности выполнения соответствующих работ. Отношение фактического времени выполнения норм выработки к плановому характеризует степень интенсивности труда.

Норма обслуживания — это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного вре-

мени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при много-станочной работе.

Норма численности работников — это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

Разновидностью норм численности является норма управляемости, показывающая, сколько работников может быть в подчинении у руководителя. Для высших уровней управления она составляет 3—5 человек, для средних 8—10, для низовых 12—15 человек.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок — до пересмотра или временно.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Чаще всего нормы в организации бывают индивидуальными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование ресурсов осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При отчетно-статистическом способе фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Аналитико-расчетный способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

Третью группу методов планирования кадров составляют **математико-статистические**, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей.

К простейшим моделям относятся статистические, например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

В нестабильных условиях внешней среды чаще всего применяют метод

скорректированной экстраполяции. Он учитывает изменения в соотношении многих факторов, например, изменения на рынке труда, изменение цен и т.д.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и проч. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Среди качественных методов можно назвать:

- метод экспертных оценок (основан на мнении экспертов — руководителей подразделений или предприятий; опытом и интуицией экспертов компенсируется недостаток достоверной информации);

- метод групповых оценок (образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия);

- метод Дельфи (включает в себя как экспертный, так и групповой метод; сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, затем результаты опроса анализируются в процессе групповых дискуссий);

- компьютерные модели (на основании информации, представляемой линейными менеджерами, специалисты службы персонала строят компьютерный прогноз потребности в персонале) и др. методы.

Помимо вышеуказанных, при планировании трудовых показателей широко применяются графические методы (графики работы руководителей, отпусков, процедурограммы, професиограммы).

2 Виды кадрового планирования

2.1 Классификация планирования кадров по временным критериям

Планирование человеческих ресурсов неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования также должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации.

Кадровые планы по времени классифицируются следующим образом:

- 1) краткосрочные планы;
- 2) среднесрочные планы;
- 3) долгосрочные планы.

Краткосрочным является кадровое планирование на ближайшее время, то есть на срок до двух лет. Среднесрочное кадровое планирование — планирование, рассчитанное на срок от двух до пяти лет. К долгосрочному кадровому планированию относится планирование персонала на срок свыше пяти лет. На каждом предприятии рекомендуется осуществлять каждый из этих видов кадрового

планирования.

Выбор продолжительности планового периода определяется как общими задачами, так и особенностями подготовки различных категорий персонала и накопления опыта для выполнения производственных задач в конкретно заданное время. Классификация планирования по временным критериям представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 — Типы кадровых планов

По горизонту планирования выделяют стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

Цель стратегического планирования кадров — забота о долгосрочной жизнестойкости и конкурентоспособности организации, ее росте и развитии за счет наилучшего использования имеющегося персонала.

Стратегическое кадровое планирование основывается на определенных главных целях деятельности организации и ориентировано на достижение конечных результатов путем реализации кадровой стратегии организации.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет).

Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации, реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В таком плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени.

Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, поэтому лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

В таблице 2 представлены отличительные черты стратегического, тактического и оперативного планирования.

Таблица 2 — Отличительные признаки видов планирования персонала

Признаки	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
1	2	3	4
Параметры решения и стоимостные предпосылки	Очень высокие	Небольшие	Маленькие
Степень структурирования планирования	Низкая	Низкая	Высокая
Степень детализации рассматриваемых величин	Глобальная	Средняя	Детализированная
Горизонт планирования	Более пяти лет	От года до пяти лет	Менее года
Компетенция планирования	преимущественно верхнее руководящее звено	преимущественно руководящее звено	Нижнее руководящее звено

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Цель планирования	Развитие условий, соответствующих будущим факторам успеха	Система регулирования на основе сегодняшних факторов успеха	Регулирование результатов
Типичные методы (примеры)	Балансовый, сценарии	Метод постановки планов, анализ тенденций	Долгосрочные диспозиции на основе актуальных данных.
Примеры результатов планирования (план, документы)	Сильные/слабые стороны структуры качеств сотрудников, общий сценарий	План развития персонала, план по накоплению персонала	Личный бюджет

Если стратегический план определяет главные цели предприятия на 10-15 лет, долговременный — нацелен на решение отдельных проблем стратегии фирмы в течение ближайших трех лет. То текущее планирование увязывает все направления деятельности предприятия и работу функциональных служб, в том числе и службы управления персоналом. Текущие планы имеют детальный характер.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимается потребностями в персонале: набором персоналом, его развитием и высвобождением.

Целью средне- и долгосрочное планирования персонала является своевременное и квалифицированное обновление состава персонала. Для этого должна быть установлена будущая потребность в персонале, полученная на основе имеющихся данных по потребности в смене и принятия на работу. Стратегическое (долгосрочное) планирование имеет особенно далеко идущие цели. С удлинением времени планирования возрастают факторы неопределенности, отрицательным образом влияющие на точность кадрового планирования. Организации, осуществляющие стратегическое планирование, в некоторых случаях даже отказываются от внешне привлекательных планов, не обоснованных с точки зрения обеспеченности человеческими ресурсами, иначе рискуют большими потерями.

2.2 Области кадрового планирования

Планирование персонала осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для уточнения этих интересов выделяют три области планирования кадров (рисунок 8).



Рисунок 8 — Области кадрового планирования

Индивидуальное планирование направлено на отдельного работника, а не на группу. Оно необходимо по двум причинам: во-первых, потому, что сотрудник, не является статичным, а развивается в течение времени при помощи дополнительной информации и приобретаемого со временем опыта. Во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно

но снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

Коллективное планирование главной задачей имеет охват не отдельных сотрудников, а общей численности работников или их отдельных групп.

При структурно-определенном планировании в рамках организованного на разделении труда производственного процесса определяются основные положения по применению рабочей силы. При этом речь идет о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными работниками. С этих позиций оно делится на ряд видов:

- планирование потребности в персонале;
- планирование привлечения и адаптации персонала;
- планирование использования кадров;
- планирование развития персонала;
- планирование сокращения (высвобождения) персонала;
- планирование сохранения (удержания) кадрового состава;
- планирование расходов на персонал.

Вместе с тем, такое деление на виды не может быть раз и навсегда заданным и должно учитывать специфику каждого предприятия и условий практического применения планирования персонала.

Все перечисленные виды планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

3 Оперативный план работы с персоналом

3.1 Структура оперативного плана работы с персоналом

Оперативное планирование реализуется путем разработки оперативного плана работы с персоналом

Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающий планирование всех видов работы с персоналом в организации (составляется на 1 год).

Структура и схема разработке оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рисунке 9.

Для разработки плана необходимо с помощью специальных анкет собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потерях времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично

занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).



Рисунок 9 — Структура и схема разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы, представленной на рисунке 10.

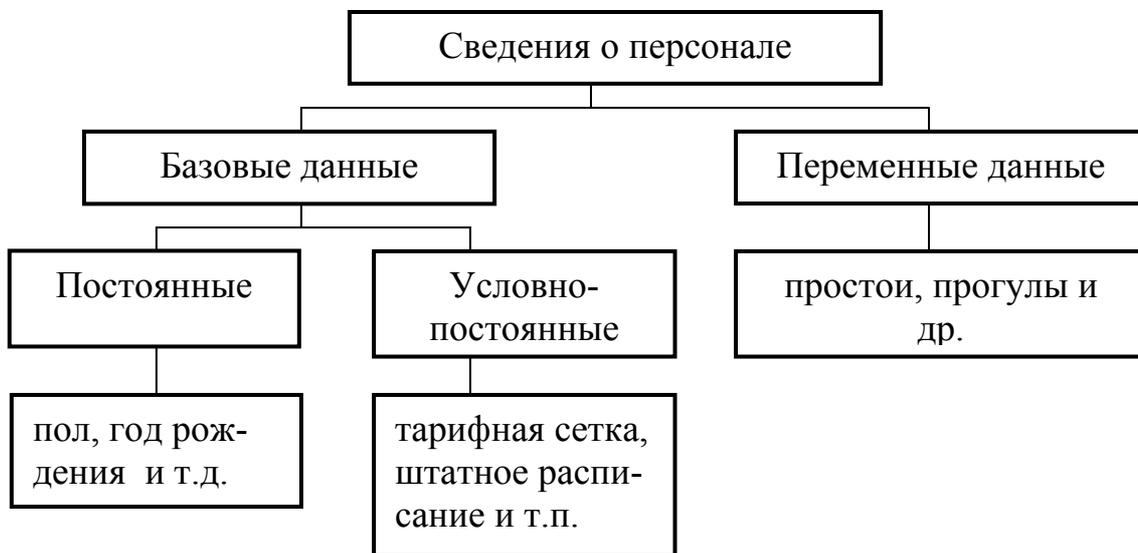


Рисунок 10 — Информация о персонале

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;
- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимости - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам;
- преемственности - сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одну форму представления;
- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

3.2 Содержание оперативного плана работы с персоналом

После сбора необходимой информации начинается процесс кадрового планирования.

Ниже кратко рассмотрена технология планирования и содержание отдель-

ных разделов оперативного плана работы с персоналом.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Схема планирования потребностей в персонале приводится на рисунке 11.



Рисунок 11 — Схема планирования потребности в персонале

Определение потребности в персонале включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- оценку будущих потребностей;
- разработку программ по развитию персонала.

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.

Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально - экономические условия труда.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей.

Цель — по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку, распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями.

Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями.

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. Планирование обучения должно учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении;
- новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой - дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организаций. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного обеспечения использования кадров в достойных человека условиях.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере деловых условий труда (производственно-социальная инфраструктура: учебные заведения, медицинская служба, служба психологии труда, столовая), а также чисто личные и социальные условия для работающих (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе) касаются, как правило, широкого круга работающих, то целе-

сообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества условий труда и трудовых отношений в организации.

Все другие виды планирования базируются отчасти на наличии этой внутрипроизводственной инфраструктуры или же заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере.

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 сокращения и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию,
- по инициативе работодателя или администрации,
- в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода (людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонал. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть 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.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь ввиду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды, расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест. Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности. Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал, внедрением новых технологий, предъявляющим более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим, изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

В настоящее время появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

4 План по труду и персоналу

Помимо оперативного плана работы с персоналом предприятия могут использовать различные виды кадровых планов (план по труду и заработной плате, план по численности, план по труду и персоналу и др.)

Целью разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде.

Структура плана по труду и персоналу представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 — Структура плана по труду и персоналу

В соответствии со структурой плана по труду и персоналу планирование охватывает планирование труда и планирование оплаты труда.

Для этого в плане по труду и персоналу выделяются три раздела:

- план по труду;
- план по численности персонала;
- план по заработной плате.

Содержание и информационные связи плана по труду и персоналу с другими разделами тактического плана фирмы представлены на рисунке 13.

В плане по труду и персоналу рассчитываются показатели производительности труда; определяется трудоёмкость изготовления единицы продукции и планируемого объёма товарного выпуска, численность работающих в разрезе различных категорий персонала, планируемая величина затрат на содержание персонала фирмы и её структурных подразделений, численность высвобождаемых (увольняемых) и принимаемых на работу работников; намечаются мероприятия по совершенствованию организации труда, подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, формированию и использованию кадрового резерва; готовятся исходные данные для планирования фонда оплаты труда и фонда заработной платы, средней заработной платы работников фирмы и т.д.

План по труду и персоналу связан с основными разделами тактического плана: планом производства и реализации продукции; нормами и нормативами;

планом инноваций; планом по издержкам; финансовым планом; экономической эффективностью производства; планом по фондам и т.д.



Рисунок 13 — Содержание и информационные связи плана по труду и персоналу с другими разделами тактического плана

План по труду и персоналу (как и другие виды кадровых планов) разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, поскольку численность персонала напрямую связана с объемами выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых на предприятии норм и нормативов времени, обслуживания, численности, управляемости и эффективности, что находит свое отражение в соответствующем разделе тактического плана.

Финансовый план и план по фондам характеризуют экономические возможности и результативность хозяйственной деятельности, определяют размер средств, направляемых на оплату труда, и влияют на величину затрат на содер-

жание персонала фирмы. В свою очередь величина затрат на содержание персонала влияет на уровень издержек фирмы и отражается в плане по издержкам.

План инноваций фирмы содержит мероприятия по совершенствованию организации труда, а также другие инновации. На основе тактического плана формируются требования к квалификационно-профессиональному уровню персонала фирмы исходя из планируемых изменений в технике, технологии, организации производства, труда и управления.

В соответствии с указанными требованиями в плане по труду и персоналу составляется план развития персонала, который устанавливает задания по приему новых сотрудников, сокращению или переводу работников на другую работу, подготовке и повышению квалификации персонала фирмы. С учетом плана развития персонала и тактических целей фирмы уточняются функции, полномочия и ответственность структурных подразделений фирмы, производственная и организационная структура, составляется новое штатное расписание, а также планируются другие реструктуризационные мероприятия. В процессе планирования развития персонала формируется кадровый резерв работников на выдвижение на более высокие должности (реестр кадров фирмы). Основная цель планирования развития персонала — повышение эффективности использования трудового потенциала фирмы.

5 Планирование потребности в персонале

5.1 Цели и этапы планирования потребности в персонале

Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Цель определения потребности в персонале состоит в установлении его количества, необходимого для надежного выполнения работниками должностных и профессиональных обязанностей. В этом случае принимаются решения о потребности в них - количестве и качестве, времени и продолжительности, а также месте.

При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

Стратегическое планирование потребности в персонале состоит в сопоставлении потенциала специалистов, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребностей в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Оценка потребности в персонале — это достаточно сложный вид прогноза; он требует учитывать ценностные ориентации компании, уровень корпоративной культуры, уровень образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который нужен компании. Особенно сложно сделать качественную оценку потребности в управленческом персонале. Ведь в этом случае требуется

учесть оперативные и стратегические цели функционирования предприятия, провести анализ управленческих решений при реализации бизнес-процессов.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

Планирование потребности в персонале включает этапы, представленные на рисунке 14.

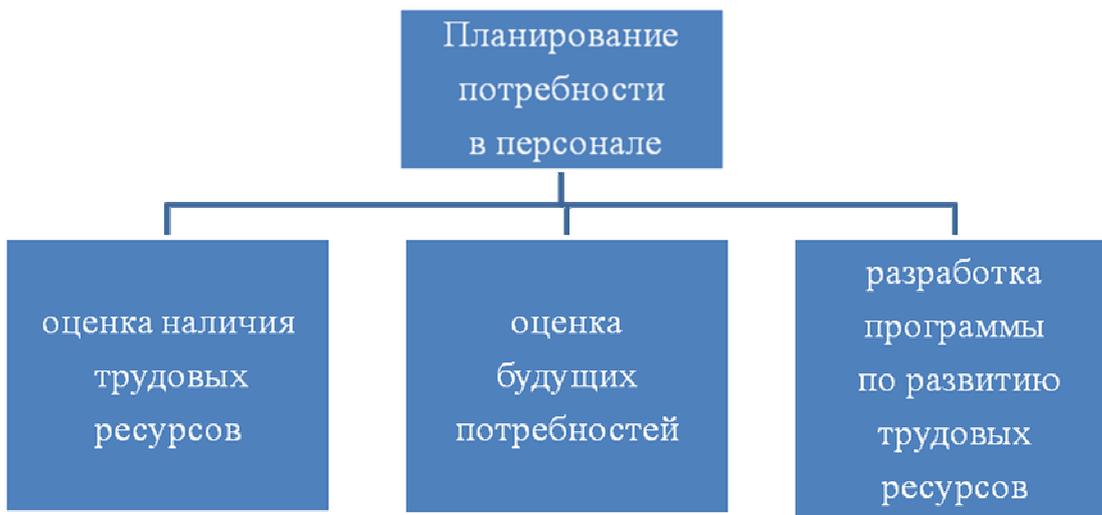


Рисунок 14 — Основные этапы планирования потребности в персонале

Каждый из этих этапов предполагает:

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (планы производства, планы инвестиций и т.п.);

- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;

- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;

- планирование мер по покрытию потребности в персонале и ее согласование с другими планами по персоналу.

Важный момент в оценке потребностей в персонале — разработка организационного и финансового планов укомплектования штата сотрудников. Этот план должен включать:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;

- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;

- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;

- реализацию оценочных мероприятий;

- разработку программ развития персонала;

- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

На потребность в персонале влияют **внешние и внутренние факторы** (рисунок 15).

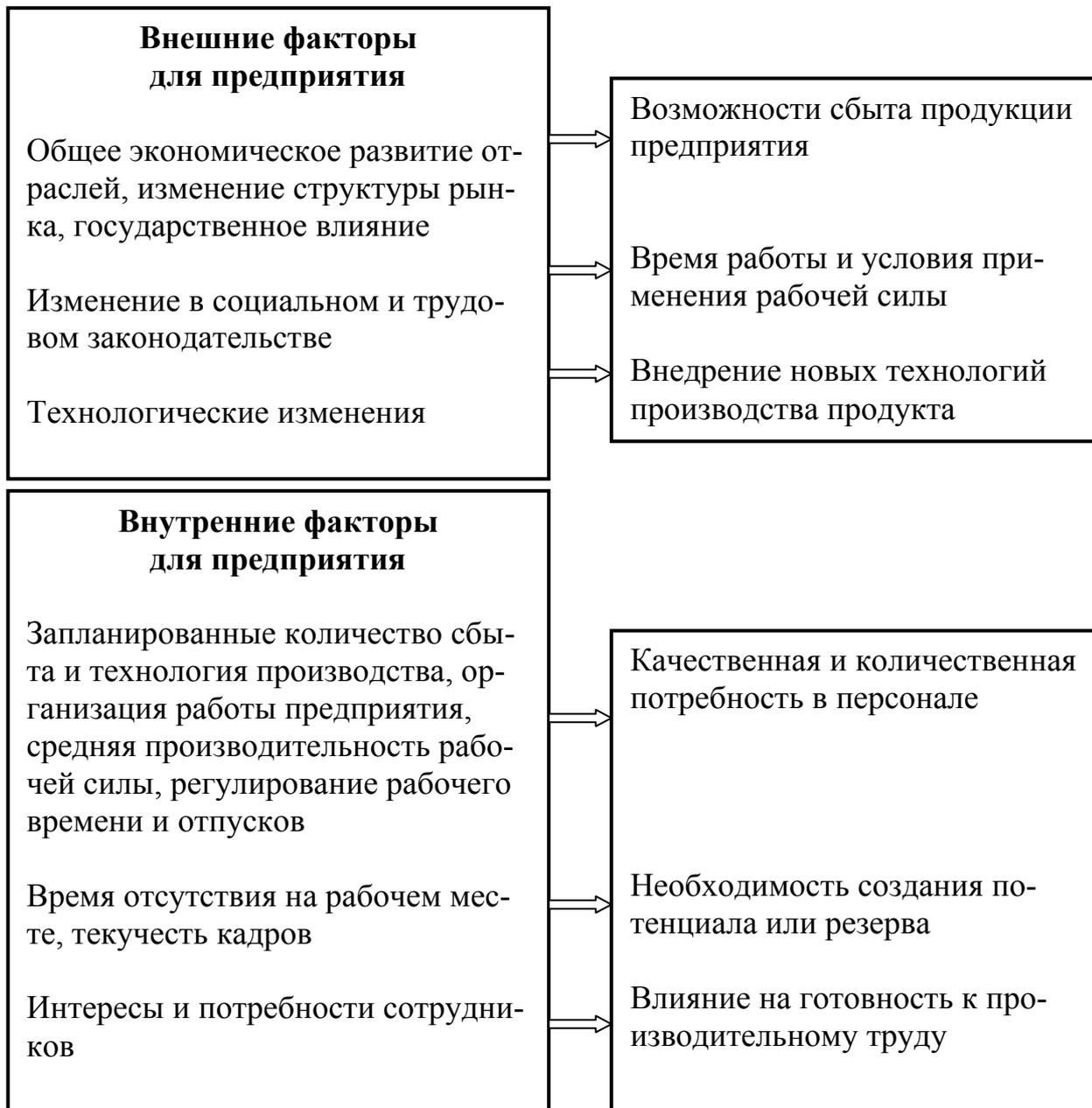


Рисунок 15 — Факторы влияния на потребность в персонале

Внешние факторы влияния являются следствием разработки планов предприятия. Их можно разделить на экономические, правовые, технологические. В качестве примера приведем изменение конъюнктуры рынка, следствием которых является изменение возможностей сбыта продукции.

Под внутренними факторами влияния подразумевают изменение, которые происходят на предприятии и влияют на производственные планы и планы по сбыту продукции. На состав персонала влияют мероприятия, проводимые с целью решения этих вопросов, а также изменения в структуре предприятия.

5.2 Виды потребности в персонале

Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Эти виды потребности в практике планирования рассчитываются в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период.

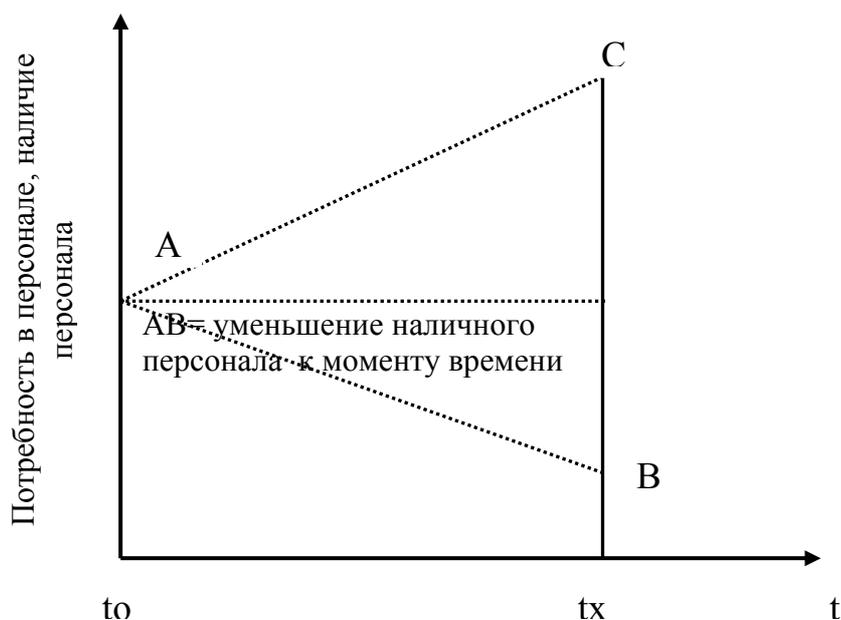
Различают также следующие типы потребности в персонале.

Нормативная потребность — общее количество рабочих мест (с указанием степени их загрузки — на полный рабочий день, на неполный рабочий день, по мере необходимости и т.д.) в условиях работы организации на полную мощность.

Чистая (на период) потребность — количество заполненных рабочих мест, необходимое при планируемой загрузке организации в течение периода (месяца, квартала, года).

Валовая (на период) потребность — количество работников (штатных и нештатных), требующихся организации для обеспечения ее работы в течение периода при планируемой загрузке.

Потребность в кадрах делится на общую и дополнительную (рисунок 16)



С — общая потребность в персонале на момент времени t_x ;
 А — наличие персонала на момент времени t_0 ;
 В — прогноз наличия персонала на момент времени t_x ;
 t — временной отрезок;
 СВ — персонал, который необходимо набрать к моменту времени t_x (нетто-потребность в персонале)

Рисунок 16— Определение потребности в персонале

Общая потребность в персонале равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа.

Общая потребность предприятия в кадрах определяется по формуле (1):

$$\text{ОП} = \text{БП} + \text{ДП}, \quad (1)$$

где **ОП** — общая потребность в персонале;

БП — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах может быть получена как отношение объема производства к выработке на одного работающего (формула 2):

$$\text{БП} = \text{ОП} / \text{В}, \quad (2)$$

где **ОП** — объем производства;

В — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущим прогнозным или фактическим наличием кадров на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и пр. она бывает вызвана как ростом масштабов деятельности организации, так и выбытием кадров по объективным обстоятельствам и в результате текучести.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- 1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_{баз}, \quad (3)$$

где $A_{пл}$ и $A_{баз}$ — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

- 2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} \times K_{в}, \quad (4)$$

где $K_{в}$ — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

- 3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности и т. д.);

- 4) вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

Долговременная потребность в специалистах осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

$$ОП = Ч_p \times K_n, \quad (5)$$

где $Ч_p$ — среднесписочная численность работающих;

K_n — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

5.3 Методы планирования потребности в персонале

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.

Данные о времени процессе дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Численность рабочих определяется по формуле (6).

$$Ч_p = \frac{T_n}{T_{пол}} \times K_{пер}, \quad (6)$$

где $Ч_p$ — численность рабочих;

T_n — время, необходимое для выполнения производственной программы;

$T_{пол}$ — полезный фонд времени одного рабочего;

$K_{пер}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь полезный фонд времени одного рабочего рассчитывается по формуле (7):

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{н.лр.i}}{K_s}, \quad (7)$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i - время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.лр.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершённого производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции;

K_s - коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе – уровень производительности, уровень использования времени).

Данный коэффициент определяется по формуле (8)

$$K_z = \frac{\text{Время изготовления единицы продукции по технологии (Z)}}{\text{Фактическое время изготовления единицы продукции (z)}} \quad (8)$$

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале. Пример расчета численности работников по рассматриваемому методу показан в таблице 3.

Таблица 3 — Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Наименование показателей	Вид работы а	Вид работы b
	квалификация x	квалификация y
Трудоемкость изделия, час.		
Изделие А	0,5	0,8
Изделие Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.		
Изделие А	1000	1000
Изделие Б	1200	1200
Итого трудоемкость программы, час.		
Изделие А	500	800
Изделие Б	480	360
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.		
Изделие А	150	100
Изделие Б	120	170
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.	1250	1430
Планируемый процент выполнения норм, %	105	104
Время, необходимое для выполнения программы, час.	1190,5	1375
Полезный фонд времени одного работника, час.	432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.	2,8	3,2
Принимаемая численность персонала, чел.	3	3

Полезный фонд времени одного работника ($T_{пол}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса приведена в таблице 4.

Таблица 4 — Баланс рабочего времени одного работника

Показатели баланса	Значение показателя или порядок его расчета
1 Календарный фонд времени, дней	365
2 Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы
3 Количество календарных рабочих дней	(п. 1 - п. 2)
4 Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов
5 Количество фактических рабочих дней	(п. 3 - п. 4)
6 Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.	В соответствии с плановыми расчетами
7 Средняя продолжительность рабочего дня, час.	Нормальная продолжительность за вычетом потерь
8 Полезный фонд времени, час.	(п. 7 × п. 5)

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей в общем случае следующий вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{прв} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{прв}}{K_{фрв}}, \quad (9)$$

где Ч - численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n - количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках i-го вида управленческих функций за установленный промежуток времени, например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го вида управленческих функций;

T - рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{прв}$ - коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ - коэффициент фактического распределения времени;

t_p - время на наличные функции, которые невозможно учесть в предварительных плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени $K_{прв}$ рассчитывается следующим образом:

$$K_{прв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_n, \quad (10)$$

где $K_{др}$ — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \cdot t$); как правило, находится и пределах $1,2 < K_{др} < 1,4$;

K_o - коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{фрв}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как ($\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$)

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения.

Для пользования формулой Розенкранца в плановых расчетах ей следует придать такой вид (так как величины t_p и $K_{фрв}$ в этом случае неизвестны).

$$\mathcal{C} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{прв}, \quad (11)$$

Пример расчета численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца приведен ниже на основании исходных данных, указанных в таблице 5.

Суммарное время выполнения управленческих функций определяется как $(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900$.

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{прв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1,76$$

Расчет необходимой численности подразделения ведется по формуле Розенкранца следующим образом:

$$\Psi = \frac{2900}{170} \cdot 1,6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1,6}{1,76} = 28,6$$

Таблица 5 — Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

Управленческие функции	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функции, час.
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	170	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,1	
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	200	
Фактическая численность подразделений, чел.	30	

Как указано в таблице 5 фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал некоторый излишек фактического количества сотрудников.

Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе принято название «агрегат-метод», показывающее зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле (12):

$$\Psi = \frac{\text{Число агрегатов} \times \text{Коэффициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания}} \times \begin{matrix} \text{коэффициент} \\ \text{пересчета явочной,} \\ \text{численности} \\ \text{в списочную} \end{matrix} \quad (12)$$

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле (13):

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{T_{\text{пол}}}{\sum_{i=1}^n (t_{\text{ед}} \cdot n_{pi}) + T_{\text{г}}}, \quad (13)$$

где n – количество видов работ по обслуживанию объекта;

$t_{еді}$ - время, необходимое для выполнения единицы объема i -го вида работ

n_{pi} – число единиц объема i -го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);

$T_{пол}$ - полезный фонд времени работника за день (смену);

$T_{д}$ – время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{ед}$.

Расчет численности персонала с использованием норм обслуживания ведется по исходным данным, указанным в таблице 6.

Таблица 6 —Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

Вид работ	Время выполнения операции, час.	Кол-во операций за смену
Загрузка агрегатов	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов	8	
Коэффициент загрузки	1,5	
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	7,0	
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	1,4	

На первом шаге определяется норма обслуживания:

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{7.0}{(0.02 \cdot 60) + (0.08 \cdot 120) + (0.03 \cdot 60) + 1.4} = \frac{7.0}{14.0} = 0,5$$

Отсюда численность персонала:

$$Ч = \frac{8 \cdot 1,5}{0,5} = 24$$

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания.

Численность работников по рабочим местам определяется по формуле (14):

$$\text{Ч} = \begin{array}{l} \text{Необходимое число} \\ \text{работников} \\ \text{(число рабочих мест)} \end{array} \times \text{Загрузка} \times \begin{array}{l} \text{Коэффициент пересчета} \\ \text{явочной численности в} \\ \text{списочную} \end{array} \quad (14)$$

Нормативы численности определяются следующим образом (формула 15):

$$H_{\text{ч}} = \frac{\text{Объем работы}}{\text{Норма обслуживания}}, \quad (15)$$

Применяемый в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за болезни; очередного или дополнительного отпуска; учебного отпуска; прочих уважительных причин.

Указанный коэффициент пересчета можно определить исходя из баланса рабочего времени одного работника для планового календарного промежутка времени через отношение числа фактических рабочих дней к общему числу календарных рабочих дней.

Помимо вышеперечисленных современные организации также используют различные методы планирования от самых простых до сложных многофакторных моделей.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе номенклатурных должностей, подлежащих замещению специалистами.

В номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность. Таким образом, штатное расписание отражает количественную сторону персонала, а номенклатура — качественную, что позволяет определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период. Но штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки специалиста, которые могут быть и устаревшими.

Метод на основе насыщенности (анализ соотношения, ratio analysis) базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т.п., которое устанавливается экспертами, метод имеет же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Программа делового разброса (scatter plot), при этом методы используются два фактора — деловая активность и укомплектованность персонала (рисунок 17).



Рисунок 17 — Диаграмма делового разброса

Суть *балансового метода* расчета потребности в персонале отражена в таблице 7.

Таблица 7— Балансовый расчет потребности в квалифицированных рабочих

Про- фессии	Численность квалифицированных работников		Дополнительная потребность в квалифицированных рабочих			Удовлетворение дополнительной потребности в квалифицированных рабочих	
	На начало года	На конец года	На прирост численности (+/...)	На замену выходящих	Всего	За счет повышения квалификации своего персонала	За счет приема квалифицированных работников извне

Для расчета численности персонала можно использовать некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (напри-

мер, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты. Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ; экстраполяция.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна. Например, при расчете численности ремонтного персонала используются следующие данные: объемы производства за прошедший год; трудоемкость ремонта за этот период. На их основе рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на данных о времени рабочего процесса.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Общая формула выглядит следующим образом.

$$T_p = a + bx, \quad (16)$$

где T_p — трудоемкость работ;

a — постоянная величина;

b — коэффициент регрессии;

x — влияющий фактор.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала. В ином случае это может быть зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено.

Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции.

Экстраполяция — наиболее простой и часто употребляемый способ, состоящий в перенесении сегодняшних тенденций (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода — в его общедоступности, отрицательная сторона заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной среде. Некоторые авторы называют этот метод анализ тенденций (trend analysis), означающий изучение тенденции занятости на фирме в течение последних пяти лет и предсказание ее будущих потребностей.

Многие организации пользуются методом *скорректированной экстраполяции*, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Применение *методов экспертных оценок* производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

В зависимости от размеров организации используются различные методы — групповое обсуждение и письменный обзор (метод Дельфи), которые заключается в том, что отдел по работе с персоналом разрабатывает опросник по поводу потребности в персонале и направляет его руководителям подразделений, затем обрабатывает их ответы и возвращает с вопросами обратно. Эта процедура повторяется до тех пор, пока не определится потребность в рабочей силе. Данный метод достаточно трудоемок.

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Однако более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале. Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также ее плановое поступление. В качестве планового поступления следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п.

К плановому выбытию персонала относятся сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направление сотрудников на обучение, стажировку и т.п.; призыв в армию; выход на пенсию.

В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся увольнение по собственному желанию; увольнение по инициативе администрации; длительная болезнь сотрудника; дополнительные отпуска; внеплановый призыв в армию; незапланированный уход на пенсию и т.д.

В этих случаях планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о высвобождаемых по указанным причинам сотрудниках за последние 3-5 лет.

6 Нормирование труда и расчет численности персонала

Научно обоснованное нормирование труда позволяет рассчитать требуемую численность работающих по профессиям, квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации. Расчеты численности потребуются уже на стадии заключения договоров на поставку, при определении сроков выполнения заказов, допустимых предельных издержек на рабочую силу, цены выпускаемой продукции. Без расчетов численности работающих невозможно правильно организовать само производство, определить производственные мощности подразделений, осуществить взаимоувязку в их работе.

Вместе с тем расчеты численности работающих имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает именно из-за существования так называемых выгодных и невыгодных норм и расценок.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности (рисунок 18).



Рисунок 18 — Нормы, применяемые для расчета численности рабочих

Под *нормой времени* понимаются общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соот-

ветствующей квалификации. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют *нормой штучного времени*. Величина штучной нормы времени складывается из затрат времени на работу машин и механизмов, действий рабочего и перерывов, без которых невозможно выполнить заданную работу.

В общем виде состав штучной нормы можно представить следующей формулой (17):

$$T_{шт} = T_o + T_{в} + T_{об} + T_{отл} + T_{пр} , \quad (17)$$

где T_o - основное время;

$T_{в}$ — вспомогательное время;

$T_{об}$ - время обслуживания рабочего места;

$T_{отл}$ — время на отдых и личные надобности;

$T_{пр}$ — время неустраняемых перерывов, установленных технологией и организацией производства.

Величина основного времени определяется расчетным путем с помощью соответствующих нормативов. При этом наилучшие режимы работы оборудования устанавливаются в процессе разработки технологического процесса и должны обеспечивать соблюдение технических требований к оборудованию, инструменту, изделию, оптимальные затраты времени и минимальную себестоимость обработки. Так, например, при нормировании станочных работ величину основного времени можно определить по формуле (18):

$$T_o = \frac{L}{nS} i , \quad (18)$$

где L — расчетная длина обработки;

n — число оборотов шпинделя станка;

S — подача за один оборот шпинделя;

i — число проходов.

Величина вспомогательного времени, затрачиваемого рабочим на выполнение дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса (установить деталь, закрепить деталь, включить, выключить оборудование, подвести инструмент в рабочую зону и т.п.), рассчитывается с помощью соответствующих нормативов времени либо на основании данных хронометражных наблюдений. В массовом производстве нормирование вспомогательного времени ведется детально — по отдельным приемам (установить деталь в приспособление, закрепить деталь, открепить деталь, снять деталь и т.п.). В серийном производстве расчет ведется с помощью укрупненных комплексов приемов (время на установку и снятие детали; время, затрачиваемое на переход; например, от одного устройства к другому, на изменение режимов работы оборудования и т.п.).

Продолжительность и содержание работ по *обслуживанию рабочего места* определяется по нормативам либо с помощью фотографии рабочего времени. Величина и содержание $T_{об}$ зависят от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа производства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест. В массовом и крупносерийном производстве при выполнении машинных и автоматизированных операций время обслуживания рабочего места делится на *время технического обслуживания* (T_{mex}), устанавливаемое в процентах от основного времени (a_{mex}), и *время организационного обслуживания* ($T_{орз}$), устанавливаемое в процентах от оперативного времени ($a_{орз}$).

Таким образом, для условий массового и крупносерийного производства норму штучного времени можно определить по формуле:

$$T_{ш} = T_{он} \left(1 + \frac{a_{орз} + a_{омл} + a_{nm}}{100} \right) + T_o \frac{a_{mex}}{100}, \quad (19)$$

При проведении технико-экономических расчетов, составлении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает необходимость в определении нормы штучно-калькуляционного времени $T_{шк}$, величину которого можно определить с помощью формулы (20):

$$T_{шк} = T_{шт} + \frac{T_{нз}}{n}, \quad (20)$$

где $T_{нз}$ — норма подготовительно-заключительного времени;

n — количество деталей в партии.

Подготовительно-заключительное время дается один раз на всю партию изделий. Величина $T_{нз}$ устанавливается с помощью нормативов по укрупненным комплексам: ознакомление с работой, чертежами, технологией; наладка оборудования, установка приспособлений, инструмента; пробная обработка деталей; получение инструмента, приспособлений; сдача готовой продукции. В массовом производстве понятия штучного и штучно-калькуляционного времени совпадают, так как подготовительно-заключительные работы, связанные с партией деталей, чаще всего отсутствуют.

Нормы выработки применяются для расчета численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных величинах (штуках, литрах, тоннах). Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. При этом между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная связь: любое уменьшение нормы времени сразу же приводит к соответствующему увеличению нормы выработки, и наоборот (формула 21).

$$H_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}}}{T_{\text{ш}}}, \quad (21)$$

$T_{\text{см}}$ - продолжительность смены

Для расчета численности работающих с помощью нормы штучного времени необходимо найти отношение объема работ (нормо-часы) и фонда времени работника. Для расчета численности с помощью норм выработки необходимо найти отношение объема работ в натуральных единицах и соответствующей нормы выработки. При этом необходимо учитывать и планируемый уровень выполнения норм. Таким образом, численность работающих данной профессии и квалификации рассчитывается по формулам

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих. Для наладчиков норма обслуживания количество станков входящих в его зону для кладовщиков число материалов хранящихся на складе и число приемов и выдачи за месяц. В общем случае явочная численность работающих рассчитывается с помощью норм обслуживания по формуле (22):

$$H_{\text{ч}} = \frac{Q}{H_{\text{o}}} K_{\text{см}}, \quad (22)$$

где $K_{\text{см}}$ - коэффициент сменности работы на обслуживаемом оборудовании;
 H_{o} — норма обслуживания.

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать работы по обслуживанию единиц оборудования, производящих площадей и других объектов в течение определенного периода. Для расчета электромонтажников и слесарей по ремонтному обслуживанию. Подобного вида нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования. Они установлены в единицах ремонтной сложности оборудования обслуживаемого одним рабочим в одну смену. Явочная численность дежурных слесарей и электромонтажников по межремонтному обслуживанию рассчитывается по формуле (23).

$$H_{\text{явоч}} = \frac{Q_{\text{р}} * T_{\text{н}} * K_{\text{см}}}{T_{\text{см}}}, \quad (23)$$

где $Q_{\text{р}}$ количество ремонтных единиц оборудования в цехе;

$T_{\text{н}}$ - норма времени обслуживания на ремонтную единицу в смену;

$K_{\text{см}}$ - коэффициент сменности работы оборудования.

Под **нормой численности** понимается численность рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станов,

доменных печей и т.п.), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ.

Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала. При этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени, тем сложнее устанавливать нормы для управленцев.

Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемые функции, это определенный состав работ объединенных общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие.

Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются по таким признакам как удельный вес, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов характерной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций. Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, работа операторов на вычислительных машинах, машинописные работы и т.п. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев (рисунок 19).

Для нормирования повторяющихся работ, выполняемых другими служащими (секретарями, чертежниками, копировальщиками, счетоводами), и расчетов потребной их численности могут применяться нормы времени и нормы выработки.

В тех случаях, когда другие служащие выполняют работы, нестабильные по объему, но с наличием периодически повторяющихся элементов, для нормирования труда и расчетов численности персонала следует использовать нормы обслуживания. С помощью норм обслуживания определяется необходимая численность табельщиков, кассиров, диспетчеров и др.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью *нормы управляемости* (под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель). Для директора завода, например, нормой управляемости является число его заместителей, а также число структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении; для мастера — число рабочих или число бригадиров.



Рисунок 19 — Нормы, применяемые для расчета численности управленческого персонала

Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются **нормы соотношений**, которые являются разновидностью норм управляемости. Под нормой соотношения понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью норм соотношений устанавливаются прежде всего оптимальные соотношения между численностью основных категорий управленческого персонала: руководителей, специалистов и других служащих, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотношение численности руководителей, специалистов и других служащих, как 1:6:10, означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

Наибольшее распространение в нормировании труда управленческого персонала получили нормы численности, которые позволяют устанавливать число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения работ по соответствующей функции управления или работ, порученных структурному подразделению. Эти нормы устанавливаются с различной степенью укрупнения — по организации в целом, по группам функ-

ций, по отдельным уровням управления, по структурным подразделениям.

В реальных условиях при расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих. В **явочный состав** персонала включаются все работники, явившиеся на работу. В **списочный состав** персонала включаются как работники, явившиеся на работу, так и работники, находящиеся в отпуске, командировке, отсутствующие по болезни, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п. Списочный состав персонала превышает по численности явочный состав примерно на 5—10 %. Величина этого превышения устанавливается исходя из фактически сложившихся данных за предыдущие периоды и зависит от ряда факторов, прежде всего от демографического состава персонала и условий труда. Так, в организациях, где преобладает женский труд, где значительный удельный вес в общей численности занимают лица пожилого возраста, где неблагоприятны условия труда, различия в численности между списочным и явочным составом неизбежно возрастают.

Списочная численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют **среднесписочную численность**. Среднесписочная численность за месяц определяется путем суммирования списочного состава персонала за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней в месяце. При этом списочная численность персонала в выходные и праздничные дни берется по предшествующему рабочему дню. Среднесписочная численность персонала за квартал (год) рассчитывается как сумма среднемесячной численности за этот период, деленная на соответствующее число месяцев. В списочный состав персонала организации включаются все принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Включение в списочный состав производится со дня зачисления на работу.

В результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется. Это изменение называют **оборотом кадров**. При этом различают оборот кадров по приему и оборот по увольнению. Величина оборота кадров определяется путем деления числа всех выбывших (оборот по увольнению) или всех принятых (оборот по приему) за определенный период на среднесписочную численность работающих за тот же период.

Для характеристики изменения численности персонала применяется также показатель **сменяемости кадров**. Он определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации заданный период к среднесписочной численности и выражается в процентах.

Важной характеристикой стабильности трудового коллектива является **текучесть кадров**, величина которой определяется путем деления числа уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины за определенный период времени на среднесписочную численность работников за тот же период.

7 Планирование средств на оплату труда

7.1 Цели, задачи и технология планирования средств на оплату труда

Планирование средств на оплату труда является важнейшим элементом механизма стимулирования труда работников фирмы. Размер средств, направляемых на оплату труда, определяет уровень заработной платы работников, который, в свою очередь, формирует интерес к работе и ее результатам. В конечном счете, эффективность хозяйствования выражается в уровне заработной платы которую получают работники.

Цель планирования средств на оплату труда – определение оптимального размера фонда заработной платы исходя из планируемой результативности хозяйственной деятельности фирмы.

В процессе достижения поставленной цели *решаются следующие задачи:*

- выбор форм и систем оплаты труда, в наибольшей мере соответствующих стратегии и тактике развития фирмы;
- определение нормируемой величины расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции;
- расчет величины чистой прибыли, направляемой на оплату труда;
- расчет средней заработной платы работников фирмы;
- определение и поддержание на запланированном уровне соотношения между заработной платой, производительностью и фондовооруженностью труда;
- расчет налогов и отчислений, установленных в зависимости от величины фонда заработной платы;
- обеспечение участия работников предприятия в капитале и прибыли, получаемой по итогам хозяйственной деятельности и т.д.

В конечном счете механизм планирования оплаты труда должен обеспечить решение следующих задач:

- воспроизводство рабочей силы;
- создание стимулов для повышения количества и качества труда в плановом периоде;
- обеспечение роста средней заработной платы и качества жизни работников предприятия;
- обеспечение рационального соотношения в оплате труда работников различных категорий;
- сокращение текучести кадров.

На рисунке 20 представлен алгоритм планирования средств на оплату труда, который состоит из шести блоков плановых расчетов. Рассмотрим их более подробно.

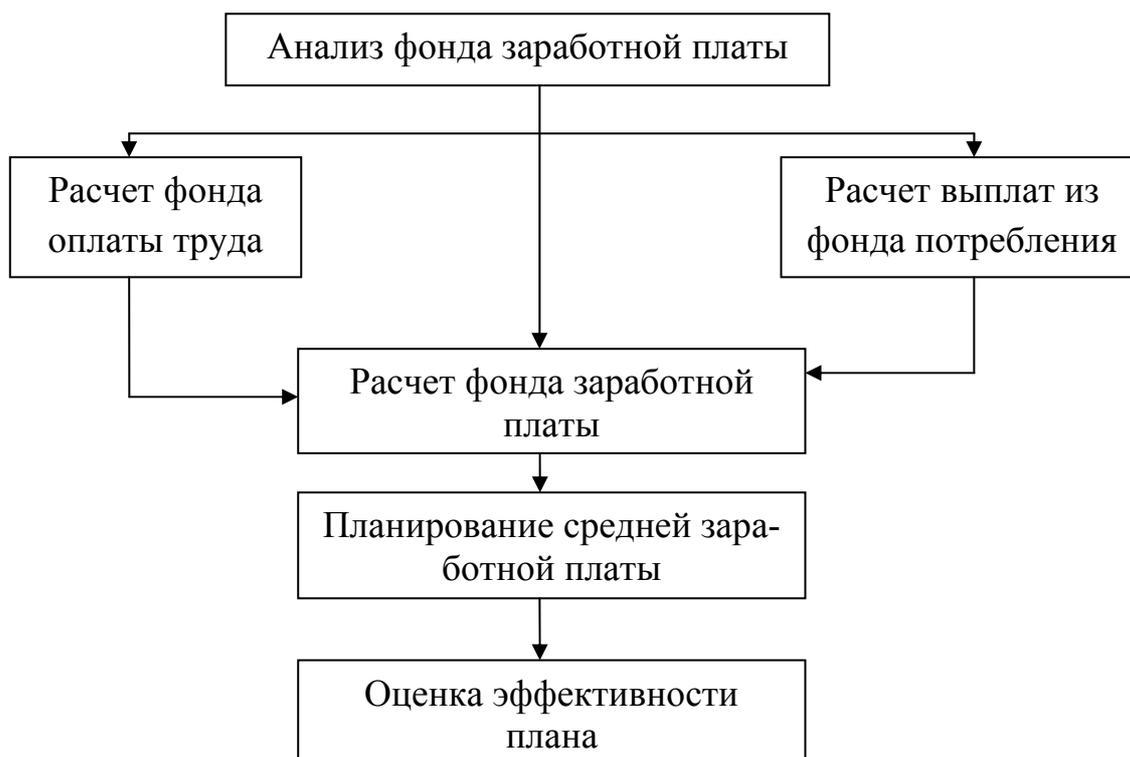


Рисунок 20 — Алгоритм планирования средств на оплату труда

Фонд заработной платы по действующим нормативным материалам включает в себя не только фонд оплаты труда (нормируемую часть), относимый к издержкам предприятия, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении фирмы. Поэтому планирование средств на оплату труда состоит из расчета фонда оплаты труда (ФОТ), расчета выплат из фонда потребления, который формируется из чистой прибыли, а также расчета выплат социального характера (пособий семьям, воспитывающим детей, пособий по временной нетрудоспособности, стоимости путевок для оздоровления и т.п.). Наибольший удельный вес в составе средств, направляемых на оплату труда, занимает ФОТ, включаемый в себестоимость продукции. Поэтому требования к его обоснованию наиболее жесткие.

7.2 Состав средств на оплату труда

Поскольку средства на оплату труда работников входят в себестоимость продукции и формируют цену товара, государство устанавливает их структуру. Средства, направляемые на оплату труда, образуют фонд заработной платы фирмы и входят в состав средств, направляемых на потребление (рисунок 21).

Фонд оплаты труда (ФОТ)	Сумма трудовых и социальных льгот	Дивиденды, проценты по акциям и вкладам в имущество
Фонд заработной платы		
Средства, направляемые на потребление		

Рисунок 21— Состав средств, направляемых на потребление

В состав *планового фонда заработной платы* входят фонд оплаты труда (регламентируемая часть фонда заработной платы) и сумма предоставляемых предприятием, организацией, учреждением трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь, выплачиваемую из чистой прибыли. Кроме фонда заработной платы в состав средств потребления входят доходы (дивиденды, проценты) по акциям членов трудового коллектива и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, планируемых к выплате работникам фирмы.

Рассмотрим *структуру фонда оплаты труда (ФОТ)*. В состав фонда оплаты труда включаются выплаты по заработной плате, исчисленные исходя из: сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, устанавливаемых в зависимости от результатов труда, его количества и качества; стимулирующих и компенсирующих выплат, включая компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией зарплаты в соответствии с действующим законодательством; систем премирования рабочих и служащих за производственные результаты; иных условий оплаты труда в соответствии с применяемыми на предприятии формами и системами оплаты труда.

В состав расходов на оплату труда в соответствии с действующим законодательством включаются следующие выплаты.

1 Выплаты заработной платы за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми в фирме формами и системами оплаты труда.

2 Стоимость продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты работникам.

3 Выплаты по системам премирования рабочих, руководителей, специалистов и служащих за производственные результаты в размерах, предусмотренных действующим законодательством, за экономию сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов, надбавки за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и т.п.

4 Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и т.д.

5 Стоимость бесплатно предоставляемых работникам отдельных отраслей в соответствии с действующим законодательством коммунальных услуг, питания и продуктов, затраты на оплату предоставляемого работникам предприятий в соответствии с установленным законодательством бесплатного жилья или суммы

денежной компенсации за непредоставление бесплатного жилья, коммунальных услуг и пр.

6 Стоимость выдаваемых бесплатно в соответствии с действующим законодательством предметов, включая форменную одежду, обмундирование, остающихся в личном пользовании, или сумма льгот в связи с их продажей по сниженным ценам. Установленные законодательством нормы бесплатной выдачи предметов распространяются на предприятия всех форм собственности.

7 Оплата ежегодных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата льготных часов подростков, оплата перерывов в работе матерей для кормления ребенка, а также времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей.

8 Выплаты работникам, высвобождаемым с предприятий и организаций в связи с реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

9 Надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы (вознаграждение за выслугу лет, стаж работы) в соответствии с действующим законодательством.

10 Оплата отпуска, предоставляемого по окончании государственного учебного заведения выпускниками, которые получили направление на работу.

11 Оплата учебных отпусков, предоставляемых рабочим и служащим, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, в вечерних (сменных) профессионально-технических учебных заведениях, в вечерних (сменных) и заочных общеобразовательных школах.

12 Оплата за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы в случаях, предусмотренных законодательством.

13 Доплаты в случае временной утраты трудоспособности до фактического заработка, установленные законодательством.

14 Разница в окладах, выплачиваемая работникам, трудоустроенным с других фирм с сохранением в течение определенного срока в соответствии с законодательством размеров должностного оклада по предыдущему месту работы, а также при временном замещительстве.

15 Суммы, выплачиваемые при выполнении работ вахтовым методом в размере тарифной ставки, оклада за дни в пути от места нахождения предприятий (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям.

16 Суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы на предприятия, в организации согласно специальным договорам с государственными организациями на предоставление рабочей силы, как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям.

17 Заработная плата по основному месту работы рабочим, руководителям и специалистам фирм во время их бучения с отрывом от производства по повышению квалификации и переподготовки кадров.

18 Оплата труда студентов высших учебных заведений и учащихся средних специальных и профессионально-технических учебных заведений, проходящих производственную практику на предприятиях, а также оплата труда учащихся общеобразовательных школ в период профессиональной ориентации.

19 Оплата труда студентов высших учебных заведений и учащихся средних специальных и профессионально-технических учебных заведений, работающих в составе студенческих отрядов.

20 Оплата труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение ими работ по заключенным договорам подряда, если расчеты с работниками за выполненную работу производятся непосредственно самой фирмой.

21 Расходы на выплату пенсий с особыми условиями, возмещаемые фонду социальной защиты населения в соответствии с действующим законодательством.

22 Другие выплаты, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда (за исключением расходов по оплате труда, финансируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении фирмы, и других целевых поступлений.).

Все перечисленные выплаты, составляющие фонд оплаты труда, включаются в себестоимость продукции, работ, услуг.

В фонд заработной платы кроме фонда оплаты труда входит сумма предоставляемых фирмой трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь, выплачиваемую из прибыли. Данные выплаты в соответствии с действующим положением в себестоимость продукции, работ, услуг не включаются.

Не включаются в фонд оплаты труда следующие выплаты работникам фирм в денежной и натуральной формах, а также затраты, связанные с их содержанием.

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

2 Вознаграждения по итогам работы за год.

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

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

5 Надбавки к пенсиям; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда; компенсационные выплаты в связи с повышением цен, производимые сверх размеров индексации доходов, предусмотренные действующим законодательством; компенсация удорожания стоимости питания в столовых, буфетах и профилакториях либо предоставление его по льготным ценам или бес-

платно, кроме специального питания для отдельных категорий работников в случаях, предусмотренных законодательством.

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

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

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

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

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

При планировании расходов на оплату труда необходимо учитывать их уровень в предплановом периоде. Однако необходимо иметь в виду, что фактическая структура фонда заработной платы может отличаться от вышерассмотренной. Цель вышерассмотренной структуры состоит в том, чтобы сформировать фактическую и плановую себестоимость (калькуляцию и смету затрат). Состав фонда заработной платы для целей налогообложения, исчисления платежей в фонды, а также статистической отчетности может быть иным, что необходимо иметь в виду при его анализе и планировании.

Для удобства планирования фонд заработной платы целесообразно разбить на две части: *фонд основной и дополнительной заработной платы*. К *основной заработной плате* относится оплата труда за выполненную работу. Сюда входит сдельная заработная плата, тарифный фонд заработной платы, премии за производственные результаты и т.п. К *дополнительной заработной плате* относятся различные доплаты, как правило, не связанные с объемом выполненной работы. Например, доплата за работу в ночное время, доплата за руководство бригадой, доплата за сокращенный рабочий день и т.д.

Нецелесообразно включать в плановый фонд заработной платы доплаты за отклонение от нормальных условий труда, брак, сверхурочные работы, простои.

7.3 Планирование фонда оплаты труда

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо решить следующие задачи:

- выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

Рассмотрим этапы планирования более подробно.

1) Выбор форм и систем оплаты труда.

Наибольшее распространение в настоящее время в отечественной и зарубежной практике получили следующие формы оплаты труда.

Сдельная, при которой производится оплата за каждую единицу продукции, работ, услуг.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- существуют показатели измерения объема выполненной работы каждым работником;
- имеется возможность точного учета объемов выполненных работ;
- объем выполненной работы зависит от усилий работника;
- планом предусмотрено увеличение выработки продукции, работ, услуг в том подразделении, где предусматривается сдельная оплата труда;
- имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельная оплата неэффективна в том случае, если ее применение ведет к:

- ухудшению качества продукции;
- нарушению технологических режимов;
- ухудшению обслуживания рабочих мест;
- нарушению техники безопасности и промышленной санитарии;
- перерасходу ресурсов.

Сдельная оплата труда имеет следующие разновидности (системы) и особенности начисления заработка.

При прямой индивидуальной сдельной системе заработной платы заработок рабочего ($ZП_{СПИ}$) определяется по формулам (24-26):

$$ZП_{СПИ} = P_C \cdot B, \quad (24)$$

$$P_C = TC_q \cdot H_{BP}, \quad (25)$$

$$P_C = \frac{TC_q}{H_{ВЫР}}, \quad (26)$$

где P_C — сдельная расценка, установленная на единицу работы, р.;

B — количество соответствующих единиц работы в натуральном выражении;

TC_q — часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, р.;

H_{BP} — норма времени на выполнение единицы работы, ч;

$H_{\text{выр}}$ — норма выработки продукции (работ, услуг) за соответствующую единицу времени в натуральном выражении.

При *прямой коллективной сдельной системе* заработок рабочих определяется аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригады в целом.

При *сдельно-премиальной системе* рабочему-сдельщику или бригаде выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей, предусмотренных положением о премировании. Заработок рабочего по сдельно-премиальной системе ($ЗП_{СП}$) определяется по следующей формуле (27):

$$ЗП_{СП} = P_c \cdot B \left(1 + \frac{\Pi + K \cdot M}{100} \right), \quad (27)$$

где Π — размер премии в процентах к сдельному заработку за выполнение установленных показателей и условий премирования;

K — размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей премирования в процентах;

M — процент перевыполнения установленных показателей премирования.

При *косвенно-сдельной системе* заработной платы, применяемой, прежде всего, для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки (P_{KC}):

$$P_{KC} = \frac{TC_{BP}}{H_{BPO}}, \quad (28)$$

где TC_{BP} — тарифная ставка вспомогательного рабочего, р.;

H_{BPO} — норма выработки основных рабочих, обслуживаемых данным вспомогательным рабочим.

Заработная плата рабочего ($ЗП_{KC}$) в этом случае определяется по формуле (29):

$$ЗП_{KC} = P_{KC} \cdot B_{OP}, \quad (29)$$

где B_{OP} — объем продукции, работ, услуг, произведенный основными рабочими.

Аккордная система заработной платы — это такая система, при которой заработок рабочего (группы рабочих) определяется за весь объем произведенной им работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. За выполнение задания в срок при качественном выполнении работ рабочим выплачи-

вается премия. Такая система оплаты труда применяется обычно при разовых и договорных работах, как правило, ремонтных, отделочных.

При *сдельно-прогрессивной системе* труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм — по повышенным расценкам. При использовании сдельно-прогрессивной оплаты труда особое внимание следует уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени.

Сдельная форма оплаты труда может применяться индивидуально для каждого конкретного работника, а может иметь коллективные формы. *Подрядная форма оплаты труда* применяется, когда заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, то есть заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих ($Z_{БР}$) определяется по формуле (30):

$$Z_{БР} = P_{БР} \cdot V_{БР}, \quad (30)$$

где $P_{БР}$ — бригадная сдельная расценка за единицу производимой продукции, р.;

$V_{БР}$ — объем работ, выполненный бригадой, натур. ед.

Повременная форма оплаты труда применяется в следующих случаях:

- отсутствует возможность увеличения выпуска продукции, производительность труда не связана с усилиями рабочего либо по условиям производства не надо увеличивать выполняемый объем;
- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционирование поточных и конвейерных типов производства со строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к бра ухудшению ее качества.

При *простой повременной системе* заработная плата работника ($Z_{ПВП}$) за определенный отрезок времени определяется по формуле:

$$Z_{ПВП} = TC \cdot \Phi, \quad (31)$$

где TC — часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда, р.;

Φ — фактически отработанное на производстве время, часов (дней).

При *повременно-премиальной системе* заработная плата работника ($Z_{ПВП}$) определяется по следующей формуле:

$$ЗП_{пвп} = ТС \cdot \Phi \left(1 + \frac{\Pi + K \cdot M}{100} \right), \quad (32)$$

По *бестарифной системе* оплаты труда заработная плата всех работников представляет собой долю работника в фонде оплаты труда предприятия или подразделения. Фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ);
- фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Процесс начисления заработной платы при данной системе определяется в такой последовательности.

1 Определяется фонд оплаты труда (ФОТ) по предприятию в целом за отчетный период.

2 Определяется общая сумма баллов, заработанная всеми работниками предприятия (М):

$$M = \sum_{i=1}^n M_i, \quad (33)$$

где M_i - количество баллов, заработанных каждым i -м работником; n — количество работников предприятия;

$$M_i = K \times \Phi \times КТУ, \quad (34)$$

где K — квалификационный уровень;

Φ — количество отработанных человеко-часов;

КТУ — коэффициент трудового участия.

3 Рассчитывается доля фонда оплаты труда, приходящаяся на оплату одного балла (d, p):

$$d = \frac{\Phi OT}{M} \quad (35)$$

4 Начисляется заработная плата каждому работнику ($ЗП_{беси}$):

$$ЗП_{беси} = M_i \cdot d \quad (36)$$

Контрактная система — заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре указываются усло-

вия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, срок действия контракта.

После выбора наиболее подходящей системы оплаты труда необходимо выбрать метод определения планового фонда оплаты труда (зарботной платы).

2) Методы определения планового фонда оплаты труда.

Для определения планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) применяются следующие методы:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- на основе средней заработной платы;
- нормативный;
- поэлементный (прямого счета).

Рассмотрим методику планирования ФОТ с использованием данных методов.

1) *По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.* В данном случае плановый фонд оплаты труда ($\text{ФОТ}_\text{п}$) определяется на основе фонда оплаты труда базисного года, фактического или ожидаемого ($\text{ФОТ}_\text{б}$); планируемого коэффициента роста объема производства ($K_{\text{оп}}$); планируемого сокращения (увеличения) численности работающих ($\Delta\text{ч}$) и достигнутого в базисном периоде уровня средней заработной платы ($\text{ЗП}_{\text{сб}}$):

$$\text{ФОТ}_\text{п} = \text{ФОТ}_\text{б} \cdot K_{\text{оп}} \pm \Delta\text{ч} \cdot \text{ЗП}_{\text{сб}} \quad (37)$$

Недостаток этого метода планирования ФОТ состоит в том, что в плановый фонд оплаты труда переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном периоде. Поэтому он не нацеливает трудовой коллектив фирмы и ее структурных подразделений на эффективное использование живого труда, так как в данном случае при большей численности работающих будет больше фонд оплаты труда. Поэтому данный метод может применяться на стадиях предплановой работы для укрупненного расчета ФОТ. Для детальных плановых расчетов в силу присущих ему недостатков он не годится, хотя широко применяется на практике.

2) *Планирование ФОТ на основе средней заработной платы.* Метод состоит в определении планового фонда оплаты труда на основе плановой численности работающих по категориям ($\text{Ч}_{\text{спп}_i}$) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории ($\text{ЗП}_{\text{п}_i}$):

$$\text{ФОТ}_\text{п} = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{спп}_i} \cdot \text{ЗП}_{\text{п}_i} \quad (38)$$

$$\text{ЗП}_{\text{п}_i} = \text{ЗП}_{\text{б}_i} \cdot K_{\text{зп}_i}, \quad (39)$$

где $\text{ЗП}_{\text{б}_i}$ — достигнутый уровень заработной платы работника i -й категории в предплановом периоде, р.;

$K_{зп_i}$ -планируемый коэффициент роста средней заработной платы i -й категории работников.

По сравнению с рассмотренным выше данный метод более точен, поскольку базируется на плановых показателях. Однако рассчитать среднюю зарплату в плановом периоде в условиях значительной инфляции — дело непростое и требует детального обоснования.

3) *Нормативный метод*. Избежать недостатков вышерассмотренных методов позволяет нормативный метод планирования ФОТ. Именно его применяет большинство фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

В практике применяются два варианта нормативного метода: *уровневый и приростной*.

При *уровневом нормативном* методе фонд оплаты труда или заработной платы определяется на основе планируемого объема выпуска товарной (валовой, чистой) продукции в стоимостном (трудовом) выражении ($ОП_{пл}$) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции ($H_{зп}$):

$$ФОТ_{пл} = ОП_{пл} \cdot H_{зп} \quad (40)$$

Данный метод оправдан при наличии следующих условий. Во-первых, нормативы должны быть достаточно стабильными в течение всего планового периода. Во-вторых, нормативы должны быть представительными, то есть одинаковыми для всех однотипных подразделений, иначе могут вызвать антагонизм у исполнителей.

Норматив затрат заработной платы на один рубль продукции, работ, услуг или один нормо-час рассчитывается по формуле (41):

$$H_{зп} = \frac{ФОТ_{ф}}{ОП_{ф}} \cdot \frac{100 + \Delta ЗП_c}{100 + \Delta ПТ} \quad (41)$$

где $ФОТ_{ф}$ — фонд оплаты труда фактический (ожидаемый) за вычетом относительного перерасхода (нерациональных выплат, связанных с отклонением от нормальных условий труда);

$ОП_{ф}$ — фактический объем производства базисного года, р., или . нормо-ч;

$\Delta ЗП_c$ — плановый суммарный прирост средней заработной платы по отношению к базисному году, %;

$\Delta ПТ$ — соответственно плановый суммарный прирост производительности труда, %.

Прирост средней заработной платы ($\Delta ЗП_c$) определяется по формуле (42):

$$\Delta ЗП_c = \Delta ПТ \cdot H_з, \quad (42)$$

где $H_з$ — норматив прироста в процентах средней заработной платы на один процент повышения производительности труда.

Приростной нормативный метод базируется на нормативе прироста фонда оплаты труда на один процент прироста объема производства ($\Delta H_{3П}$):

$$\Phi OT_n = \Phi OT_o \pm \frac{\Delta ОП \times \Delta H_{3П} \times \Phi OT_o}{100}, \quad (43)$$

где $\Delta ОП$ — планируемый процент прироста (уменьшения) объема продукции по отношению к базисному году.

Недостатки данного метода аналогичны методу расчета планового ФОТ по достигнутому уровню базисного фонда, рассмотренному выше. Одним из последних он отличается большим стимулирующим эффектом, поскольку основан на стабильном долговременном нормативе.

4) *Поэлементный (прямого счета) метод планирования ФОТ* предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда отдельно по рабочим, служащим и прочим категориям работающих. Первоначально планируется ФОТ рабочих, затем служащих и прочих категорий. Расчет ведется в следующей последовательности.

Расчет прямого сдельного фонда оплаты труда рабочих. В эту статью ФОТ входит заработная плата рабочих, начисляемая по сдельной форме заработной платы. Расчет ведется по формуле (44):

$$\Phi OT_{сд} = \sum_{i=1}^n ОП_i \times P_{с_i}, \quad (44)$$

где $ОП_i$ - объем производства i -х изделий, работ, услуг в плановом периоде;

n — количество наименований изделий, работ, услуг;

$P_{с_i}$ —суммарная планируемая сдельная расценка на i -е изделие по данному подразделению, фирме, р.

Расчет прямого тарифного фонда оплаты труда (ΦOT_T). В него входит планируемый фонд оплаты труда рабочих, оплачиваемых по повременной форме заработной платы. Расчет ведется по формуле (45):

$$\Phi OT_T = TС_{сч} \cdot \Phi_{П} \cdot Ч_{РП}, \quad (45)$$

где $\Phi_{П}$ — планируемый фонд времени одного рабочего, ч;

$Ч_{РП}$ — численность рабочих, охваченных повременной формой заработной платы, чел.;

$TС_{сч}$ — среднечасовая тарифная ставка, р.

Фонд заработной платы рабочих, труд которых оплачивается на основе месячных окладов, определяется умножением их оклада на количество рабочих, имеющих одинаковый оклад, и на количество месяцев работы в плановом периоде.

Расчет премиального фонда (ФОТ_{пр}). В данную часть фонда оплаты труда входят планируемые суммы премий за производственные результаты, предусмотренные действующей на предприятии системой планирования. Разовые премии сюда не входят.

Сумма премии рабочих-сдельщиков (ФОТ_{прс}) и рабочих-повременщиков (ФОТ_{прп}) рассчитывается по формулам (46-52):

$$\Phi OT_{прс} = \frac{3П_c \cdot (П + П_1 + П_{П_2})}{100}, \quad (46)$$

$$\Phi OT_{прс} = \frac{3П_c \cdot П_3}{100}, \quad (47)$$

$$\Phi OT_{прс} = \frac{3П_{ст} \cdot П_4}{100}, \quad (48)$$

$$\Phi OT_{прп} = \frac{3П_T \cdot П'_3}{100}, \quad (49)$$

$$\Phi OT_{прп} = \frac{3П_T \cdot (П' + П_1 \cdot П_2)}{100}, \quad (50)$$

$$\Phi OT_{пр} = \Phi OT_{прс} + \Phi OT_{прп}, \quad (51)$$

$$\Phi OT_{пр} = \frac{(3П_c + 3П_T)}{100} \cdot П^n, \quad (52)$$

где 3П_с — планируемый фонд основной (прямой) заработной платы рабочих-сдельщиков, исчисленный по сдельным расценкам, р.;

П — размер премии в процентах к основному сдельному заработку рабочего, установленный за выполнение показателей премирования;

П₁ — процент премии, установленный за каждый процент перевыполнения показателей премирования;

П₂ — планируемый процент перевыполнения показателей премирования;

П₃ — планируемый размер премии в процентах к прямой сдельной заработной плате рабочего вне зависимости от степени перевыполнения норм выработки;

П₄ — размер премии в процентах к заработной плате рабочего-сдельщика, исчисленной по тарифным ставкам;

3П_{ст} — планируемый фонд заработной платы рабочих-сдельщиков, исчисленный по тарифным ставкам, р.;

3П_т — планируемый повременный основной заработок рабочих-повременщиков по тарифу, р.;

Π'_3 — планируемый процент премии к повременному основному заработку рабочего-повременщика по тарифу вне зависимости от степени перевыполнения показателей премирования;

Π' — планируемый процент премии к повременному основному заработку рабочих-повременщиков по тарифу, установленный за выполнение показателей премирования;

Π'' — средний планируемый процент премии производственных рабочих к прямому фонду заработной платы; $\Phi OT_{\text{пр}}$ — общий фонд премий, р.

Конкретные формулы выбираются в зависимости от принятой в фирме системы премирования рабочих. В укрупненных расчетах премиальный фонд определяется по формуле (52). Общий фонд премий на планируемый период рассчитывается по формуле (51).

Расчет выплат компенсирующего характера (ΦOT_K), связанных с режимом работы и условиями труда. В данную часть фонда входят следующие выплаты.

Доплаты рабочим по тарифу за ночное время работы. Плановая сумма доплат ($\Phi OT_{\text{нч}}$) рассчитывается по формуле (53) или (54):

$$\Phi OT_{\text{нч}} = \frac{(\Phi OT_T \cdot Y_H \cdot K_{\text{дн}})}{100}, \quad (53)$$

$$\Phi OT_{\text{нч}} = TC_{\text{сч}} \cdot \Phi_{\text{нч}} \cdot K_{\text{дн}}, \quad (54)$$

где ΦOT_T — тарифный (прямой) фонд заработной платы рабочих в плановом периоде, р.;

Y_H — удельный вес в процентах времени ночной работы;

$K_{\text{дн}}$ — коэффициент, показывающий размер доплаты к тарифу за работу в ночное время;

$TC_{\text{сч}}$ — средняя часовая тарифная ставка рабочих, р.;

$\Phi_{\text{нч}}$ — фонд ночного времени работы в данном периоде, ч.

Доплаты за работу в праздничные дни. Плановая сумма доплат рабочим ($\Phi OT_{\text{пд}}$) определяется отдельно по рабочим-сдельщикам ($\Phi OT_{\text{пдс}}$) и повременщикам ($\Phi OT_{\text{пдп}}$) следующим расчетом:

$$\Phi OT_{\text{пдп}} = TC_{\text{сч}} \times K_n \times P_d \times Ч'_{\text{счп}} \times Д_n, \quad (55)$$

$$\Phi OT_{\text{пдс}} = 3P_{\text{сч}} \times K_n \times K_{\text{вн}} \times P_d \times Ч'_{\text{счп}} \times Д_n, \quad (56)$$

где $TC_{\text{сч}}$ — средняя часовая тарифная ставка рабочих-повременщиков, р.;

K_n — коэффициент, показывающий увеличение заработка за работу в праздничные дни ($K_n > 1$);

P_d — плановая продолжительность рабочей смены в праздничный день, ч;
 $Ч'_{ссп}$ — плановая численность рабочих-повременщиков (сдельщиков), занятых в праздничные дни (определяется в соответствии с установленным графиком работы фирмы), чел.;

$D_{п}$ — количество праздничных дней в плановом периоде;

$ЗП_{сч}$ — планируемый среднечасовой заработок рабочих-сдельщиков, занятых в праздничные дни, р.;

$K_{вн}$ — процент выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками.

Аналогично рассчитывается плановый фонд доплат за сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и т.д.

Сумма доплат неосвобожденным бригадирам за руководство бригадой ($\Phi OT_{бр}$) определяется по формуле (57):

$$\Phi OT_{бр} = \frac{ЗП \times H_d \times Ч_{ссп}}{100}, \quad (57)$$

где $ЗП_T$ — средняя заработная плата по тарифу одного неосвобожденного бригадира в плановом периоде, р.;

H_d — установленный норматив доплаты неосвобожденному бригадиру (в % к средней тарифной ставке);

$Ч_{ссп}$ — среднесписочная численность неосвобожденных бригадиров в планируемом периоде, чел.

Плановая сумма доплат за обучение учеников (ΦOT_y) рассчитывается по формуле (58):

$$\Phi OT_y = (ЗП_y * C_o \pm П_o) Ч_y, \quad (58)$$

где $ЗП_y$ — сумма доплаты в месяц за обучение ученика в индивидуальном порядке, р.;

C_o — средний срок обучения одного ученика, месяцев;

$П_o$ — премия за обучение одного ученика в установленный срок, р.;

$Ч_y$ — плановая численность учеников, чел.

Сумма доплат резервным рабочим (ΦOT_{pp}) за работы, которые они выполняют на операциях, тарифицируемых ниже, чем разряд запасного (скользящего) рабочего, определяется по формуле (59):

$$\Phi OT_{pp} = (T_{кc} * T'_{кc}) T_{сд} * Ч_{рз} * D_з, \quad (59)$$

где $T_{КС}, T'_{КС}$ — средний тарифный коэффициент запасных рабочих и соответственно рабочих, замещаемых запасными работниками;

$T_{сд}$ — дневная тарифная ставка рабочего 1-го разряда, р.;

$Ч_{рз}$ — общее количество используемых запасных рабочих в плановом периоде, чел.;

$Д_з$ — среднее количество рабочих дней, подлежащих отработке каждым рабочим на работах, тарифицируемых ниже его разряда.

Сумма доплат рабочим за совмещение профессий ($\Phi OT_{сп}$) определяется по формуле (60):

$$\Phi OT_{сн} = \frac{Дп}{100} \sum_{i=1}^n T_{сд_i} \times K_{сн}, \quad (60)$$

где $Дп$ — число рабочих дней в планируемом периоде;

$T_{сд_i}$ — дневная тарифная ставка i -го рабочего, р.;

$K_{сн}$ — доплата i -му рабочему за совмещение нескольких профессий (за квалификацию, овладение несколькими профессиями) к его тарифной ставке, %; n — число рабочих, совмещающих несколько профессий.

Планируемая сумма доплат за межразрядную разницу ($\Phi OT_{мр}$) рассчитывается в случаях, когда квалифицированные рабочие используются на менее квалифицированных работах (если квалификация рабочего превышает разряд выполняемой работы). Размер межразрядной разницы может быть определен по формуле (61):

$$\Phi OT_{мр} = (T_{сч} * T'_{сч}) \Phi * Ч_{сч}, \quad (61)$$

где $T_{сч}, T'_{сч}$ — соответственно средняя часовая тарифная ставка рабочего, соответствующая его тарифному разряду, и тарифная ставка выполняемой работы, р.;

Φ — среднее время выполнения работы, разряд которой ниже тарифного разряда рабочего, ч;

$Ч_{сч}$ — численность рабочих, выполняющих данную работу.

Все указанные виды оплат, включая прямой сдельный и тарифный фонд оплаты труда, премиальный фонд и различные виды доплат, составляют так называемый *часовой фонд рабочих*. В плановый *дневной фонд* оплаты труда включается часовая ΦOT рабочих, а также различные доплаты за время, не учитываемое как отработанное, но входящее в состав отработанных человеко-дней. В состав планируемых доплат дневного фонда входят доплаты подросткам за сокращенный рабочий день и матерям за перерывы на кормление грудных детей.

Сумма плановых доплат подросткам за льготные часы ($\Phi OT_{плч}$) рассчитывается по формуле (62):

$$\Phi OT_{плч} = \Phi_{лч} * Ч_{п} * ТС_{сч} * П_{д}, \quad (62)$$

где $\Phi_{лч}$ — количество льготных часов, приходящихся на одного подростка;

$Ч_{п}$ — число подростков, занятых в фирме в плановом периоде;

$ТС_{сч}$ — средняя часовая тарифная ставка работ, выполняемых подростками, р.;

$П_{д}$ — количество рабочих дней в плановом периоде.

Аналогично рассчитывается сумма доплат матерям за перерывы на кормление ребенка.

Месячный (годовой) фонд оплаты труда рабочих включает весь дневной фонд за отработанный период, а также все виды выплат, не учитываемых при расчете часового и дневного фондов. Дополнительные выплаты, включаемые в плановый и отчетный фонды, могут быть различными. Так, в оба фонда входит оплата основных и дополнительных отпусков; выплата выходных пособий, выдаваемых при увольнении с предприятия в связи с призывом в армию; компенсация за неиспользованный отпуск работникам, уходящим на службу в армию; оплата целодневных невыходов на работу, связанных с выполнением государственных обязанностей, и т.д. В плановый месячный фонд не включаются, а в фактический входят следующие выплаты: компенсация за неиспользованный отпуск работникам, увольняемым с предприятия по собственному желанию; оплата целодневных простоев, происходящих не по вине рабочих; выплата выходного пособия увольняющимся лицам (помимо работников, призываемых в армию) и т.д.

Плановая сумма ФОТ на выполнение государственных обязанностей ($\Phi OT_{го}$) рассчитывается по формуле (63):

$$\Phi OT_{го} = \frac{Д_{го}}{\Phi_{п}} \Phi OT_{нд}, \quad (63)$$

где $Д_{го}$ — среднее количество рабочих дней, необходимых для выполнения государственных обязанностей, приходящихся на одного рабочего в планируемом периоде, дней;

$\Phi_{п}$ — фонд полезного рабочего времени одного рабочего в планируемом периоде; дней;

$\Phi OT_{нд}$ — сумма планового дневного фонда заработной платы рабочих, р.

Плановая сумма ФОТ на оплату очередных и дополнительных отпусков ($\Phi OT_{отп}$) рассчитывается следующим образом:

$$\Phi OT_{отп} = \Phi OT_{нд} \frac{По}{Пп}, \quad (64)$$

где Π_o — средняя плановая продолжительность отпуска одного рабочего, дней.

Планируемая сумма ФОТ за выслугу лет ($\text{ФОТ}_{вл}$) может быть определена по формуле (65):

$$\text{ФОТ}_{вл} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ФОТ}_{пт}}{100} V_{л}, \quad (65)$$

где $\text{ФОТ}_{пт}$ — плановый годовой фонд оплаты труда по тарифу i -й категории работников, р.;

$V_{л}$ — плановый процент вознаграждения за выслугу лет, устанавливаемый в соответствии с действующими положениями для i -й категории работников.

Размер планируемых выплат выходных пособий определяется по формуле:

$$\text{ФОТ}_{вп} = 3\Pi_{сд} \times Ч_{у} \times P_{вп}, \quad (66)$$

где $3\Pi_{сд}$ — средняя дневная заработная плата одного работающего в плановом периоде, р.;

$Ч_{у}$ — численность работников, которым планируется начислить выходное пособие в планируемом периоде, чел.;

$P_{вп}$ — размер выходного пособия в днях.

$\text{ФОТ}_{об}$ обучающихся с отрывом от производства ($\text{ФОТ}_{об}$) определяется аналогично:

$$\text{ФОТ}_{об} = 3\Pi_{сд} \times Ч_{об} \times \Pi_{уо} \times K_o, \quad (67)$$

где $Ч_{об}$ - численность работников, обучающихся в плановом периоде с отрывом от производства, которым предусматривается оплачиваемый отпуск, чел.;

$\Pi_{уо}$ — средняя продолжительность учебного отпуска, дней;

K_o — среднее количество учебных отпусков, приходящееся на одного работника, обучающегося с отрывом от производства.

Таким же образом определяются затраты ФОТ на компенсацию за неиспользованный отпуск, а также оплату времени, связанного с прохождением медицинских осмотров.

Общий плановый фонд оплаты труда рабочих (ФОТ_p) рассчитывается как сумма прямого сдельного фонда ($\text{ФОТ}_{сд}$), прямого тарифного фонда (ФОТ_T), премиального фонда ($\text{ФОТ}_{пп}$), выплат компенсирующего характера (ФОТ_K), включая доплаты за ночное время работы ($\text{ФОТ}_{нч}$); работу в праздничные дни ($\text{ФОТ}_{пд}$); сверхурочную работу ($\text{ФОТ}_{св}$); работу в многосменном режиме ($\text{ФОТ}_{мр}$); работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда ($\text{ФОТ}_{вр}$); руководство бригадой ($\text{ФОТ}_{бр}$); обучение учеников (ФОТ_y); функции резервных

рабочих (ФОТ_{PP}); совмещение профессий (ФОТ_{СП}); межразрядную разницу (ФОТ_{MP}); выполнение гособязанностей (ФОТ_{ГО}); выслугу лет (ФОТ_{ВЛ}); доплату подросткам (ФОТ_{ПЛЧ}); кормящим матерям (ФОТ_{КМ}), а также оплату выходных пособий (ФОТ_{ВП}), учебных отпусков (ФОТ_{ОТП}), очередных и дополнительных отпусков (ФОТ_{ОТП}) и прочие выплаты, предусмотренные законодательством.

Планирование фонда оплаты труда служащих. Фонд оплаты труда служащих (ФОТ_{СЛ}) на планируемый период рассчитывается исходя из установленных для i-и категории работников месячных должностных окладов (ОД_i), среднесписочной численности этих работников по штатному расписанию (Ч_{с*i*}) и числа месяцев работы в данном периоде (П_п):

$$\text{ФОТ}_{\text{СЛ}} = \sum_{i=1}^n (\text{ОД}_i \times \text{Ч}_{\text{с}_i} \times \text{П}_n \times \text{Д}_{\text{п}_i}), \quad (68)$$

где n — количество категорий служащих;

Д_{п*i*} — суммы прочих доплат, включаемых в фонд оплаты труда i-й категории работников (выплаты разницы в окладах при замещении работников во время отпуска, доплаты за ночные часы работ, за работу в праздничные дни и т.п.).

Оплата отпусков, времени выполнения государственных обязанностей не планируется, поскольку в большинстве случаев при отсутствии работника его обязанности выполняют другие оставшиеся служащие.

Фонд оплаты труда учеников (ФОТ_{УЧ}) определяется исходя из потребности фирмы в подготовке кадров:

$$\text{ФОТ}_{\text{УЧ}} = 3\text{П}_v \times \text{Ч}_v \times \text{П}_v, \quad (69)$$

где 3П_v — планируемая средняя месячная зарплата одного ученика, р.; Ч_v — число учеников, чел.;

П_v — средний срок обучения одного ученика, месяцев.

Фонд оплаты труда прочих категорий персонала (ФОТ_{ПРЧ}). Сюда входит ФОТ младшего обслуживающего персонала, работников охраны. Его величина определяется по методике планирования фонда оплаты труда служащих. Иногда в ФОТ прочих категорий включается оплата труда внештатного персонала, величина которого определяется на основе плановой сметы, составленной на работы, которые не могут быть выполнены штатным составом.

Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала (ФОТ_{ППП}) равен:

$$\text{ФОТ}_{\text{ППП}} = \text{ФОТ}_r + \text{ФОТ}_{\text{СЛ}} + \text{ФОТ}_{\text{УЧ}} + \text{ФОТ}_{\text{ПРЧ}}, \quad (70)$$

Фонд оплаты труда работников непромышленной группы ($\Phi OT_{нпг}$) планируется аналогично ΦOT промышленно-производственного персонала.

Общий плановый ΦOT фирмы определяется по формуле (71):

$$\Phi OT_n = \Phi OT_{нпг} + \Phi OT_{пг} \quad (71)$$

Общий плановый фонд оплаты труда представляет собой сумму фондов оплаты труда промышленно-производственного персонала ($\Phi OT_{пг}$) и работников непромышленной группы ($\Phi OT_{нпг}$).

7.4 Планирование средств фонда потребления

Основу фонда заработной платы составляет фонд оплаты труда. Кроме него в фонд заработной платы входят выплаты из фонда потребления, формируемого из чистой прибыли.

Выплата заработной платы только из фонда оплаты труда, планируемого в соответствии с действующим положением, имеет существенные недостатки. Во-первых, низкий уровень заработной платы, который не обеспечивает прожиточный минимум. Во-вторых, уравнительный подход к оплате труда различных категорий работающих. В-третьих, существующая тарифная система не обеспечивает зависимости уровня оплаты труда с конечными результатами деятельности фирмы. Поэтому подключение прибыли в качестве источника оплаты труда позволяет смягчить действие указанных недостатков, создать более высокие мотивы и стимулы к труду, восстановить функции заработной платы по расширенному воспроизводству рабочей силы, привести в соответствие уровень оплаты труда и реальной стоимости рабочей силы на рынке труда, ликвидировать деформации, сложившиеся в оплате труда всех категорий работников.

На основе чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, создается фонд потребления, который используется на коллективные нужды, например финансирование объектов здравоохранения, культуры, а также на индивидуальное потребление (вознаграждение по итогам работы за год, материальная помощь, оплата путевок в санатории и дома отдыха и т.п.).

Размеры фонда потребления и направления его использования устанавливаются в финансовом плане фирмы. На заработную плату направляется часть фонда потребления. Эта часть может расходоваться различным образом. Во-первых, направляться в распоряжение структурных подразделений фирмы для поощрения их трудовых коллективов. Во-вторых, оставаться в распоряжении высшего руководства фирмы и использоваться для стимулирования работников предприятия.

Соотношение между этими частями фиксируется сметой использования фонда потребления. Какие-либо нормативы по данному вопросу отсутствуют. Каждая фирма к выбору направлений использования фонда потребления подходит индивидуально исходя из целей и задач, стоящих перед ней, сложившегося уровня заработной платы, наличия объектов социальной инфраструктуры, ре-

гиона, в котором расположена фирма, и т.д.

Небольшие фирмы, работающие в отраслях легкой, пищевой, местной промышленности, строительстве, имеющие незначительную массу прибыли, а соответственно небольшой фонд потребления, направляют его на добавки к заработной плате, поскольку уровень заработной платы в этих отраслях ниже, чем в машиностроении и металлообработке. Крупные предприятия, имеющие большой хозяйственный оборот и развитую социальную инфраструктуру, значительную часть фонда потребления направляют на оплату услуг, которые оказывают работникам фирмы предприятия и организации инфраструктуры.

Оптимальным считается следующее соотношение специальных фондов, создаваемых из чистой прибыли: фонд накопления и резервный фонд 60 %, фонд потребления — 40 % чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Важной проблемой, возникающей при планировании средств на оплату труда, является распределение фонда потребления между структурными подразделениями фирмы. Отечественная практика свидетельствует о том, что средства фонда потребления, как правило, аккумулируются «на уровне высшего руководства и выплачиваются централизованно. Такой подход нельзя признать обоснованным, поскольку он создает «уровниловку» и недостаточную материальную заинтересованность в результатах деятельности подразделений фирмы. Поэтому более предпочтительный представляется подход, при котором часть фонда потребления распределяется между подразделениями фирмы и включается ими в плановый фонд заработной платы. Такой подход характерен для западных компаний, в которых каждое структурное подразделение имеет свой бюджет, включающий в том числе и отчисления от чистой прибыли

Важным вопросом при планировании фонда потребления является следующий: какие выплаты производить из фонда потребления предприятия, а какие из фонда структурного подразделения? От его решения зависит соотношение между нейтрализованной частью фонда и сформированной в подразделениях.

Из централизованной части фонда потребления целесообразно производить следующие выплаты:

- вознаграждения по итогам работы за год;
- оплату дополнительных отпусков, предоставляемых сверх предусмотренных законодательством по коллективному договору;
- надбавки к пенсиям, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда;
- выплаты в связи с повышением цен, производимые сверх размером индексации доходов;
- компенсацию удорожания стоимости питания в предприятиях общественного питания, принадлежащих фирме,

Из фонда потребления структурного подразделения целесообразно производить следующие выплаты:

- премии за производственные результаты сверх размеров, относимых на себестоимость;

- материальную помощь;
- оплату жилья, путевок на лечение и отдых, посещения культурных и спортивных мероприятий и т.д.

7.5 Планирование фонда заработной платы

Плановый годовой фонд заработной платы структурного подразделения ($\Phi ЗП_{ni}$), фирмы в целом ($\Phi ЗП_n$) определяются по формуле (72):

$$\Phi ЗП_{ni} = \Phi ОТ_{ni} + ВПФ_{ni}, \tag{72}$$

где $\Phi ЗП_{ni}$ — фонд оплаты труда i-го подразделения на плановый период, р.;

$ВПФ_{ni}$ — выплаты из фонда потребления соответствующего периода, р., по i-му подразделению.

При планировании фонда заработной платы необходимо рассчитать среднюю заработную плату по различным категориям работающих. Расчет ведется на основе планового часового, дневного и месячного (годового) фондов заработной платы. Их соотношение приведено на рисунке 22.

Фонд заработной платы рабочих							Фонд заработной платы служащих (ФЗПсл)	Фонд заработной платы прочих категорий работающих (ФЗПпк)
Часовой ФОТ (ФОТч)			Доплаты кормящим матерям	Оплата основных и дополнительных отпусков	Оплата государственных обязанностей	Вознаграждение за выслугу лет		
Прямой сдельный ФОТ	Прямой тарифный ФОТ	Системные премии и доплаты компенсирующего характера						
Дневной фонд (ФОТд)			Месячный (годовой) фонд (ФЗПм(г))					
Общий фон заработной платы фирмы (ФЗП)								

Рисунок 22 — Структура фонда заработной платы

Среднечасовая заработная плата рабочих ($ЗП_{счр}$) определяется по формуле (73):

$$ЗП_{счр} = \frac{\Phi ОТ_{ч}}{\Phi_{чр}}, \tag{73}$$

где $\Phi_{\text{чр}}$ — плановый фонд рабочего времени рабочих, чел.-ч.

Среднедневная заработная плата рабочих ($\text{ЗП}_{\text{сдр}}$) определяется по формуле (74):

$$\text{ЗП}_{\text{сдр}} = \frac{\Phi_{\text{ОТ}}}{\Phi_{\text{др}}}, \quad (74)$$

где $\Phi_{\text{др}}$ — плановый фонд рабочего времени рабочих, чел.-дн.

Среднемесячная (среднегодовая) заработная плата рабочих ($\text{ЗП}_{\text{см}(г)}$) определяется по формуле (75):

$$\text{ЗП}_{\text{см}(г)} = \frac{\Phi_{\text{ОТ}}(г)}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (75)$$

где $Ч_{\text{ср}}$ — планируемое среднесписочное количество рабочих, чел.

Среднемесячная (среднегодовая) заработная плата других категорий работающих определяется делением планового месячного (годового) фонда заработной платы этих работников на их среднесписочную численность. Фонд заработной платы учеников при исчислении плановой средней заработной платы не учитывается.

Средняя плановая денежная заработная плата одного работающего фирмы определяется делением общего фонда заработной платы (ФЗП) на среднесписочную численность работающих фирмы ($Ч_{\text{сс}}$) в данном периоде.

Не включаются в фонд заработной платы и в среднюю заработную плату получаемые рабочими и служащими пособия из средств социального страхования.

Плановые показатели по заработной плате заносятся в форму плана «Заработная плата» (таблица 8).

Таблица 8 — Форма плана по заработной плате

Наименование показателя	Текущий год		Планируемый год				
	План	Ожидаемое выполнение	Всего	В том числе по кварталам			
				1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Среднесписочная численность работающих, чел							
2. Фонд оплаты труда, р.							
3. Выплаты из фонда потребления, р.							

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Фонд заработной платы (стр. 2 + стр. 3), р.							
5. Средняя заработная плата работающего, р.							
6. Выработка продукции на одного работающего, р.							
7. Численность ППП, чел.							
8. Фонд оплаты труда ППП							
9. Выплаты из фонда потребления ППП. Р.							
10. Фонд заработной платы ППП, р.							
11. Средняя заработная плата одного работающего, всего, р. в том числе							
11.1. рабочего							
11.2 служащего							
12. Товарная продукция							
13. Затраты заработной платы на 1 рубль товарной продукции, р.							
14. Соотношение между темпами роста заработной платы и производительностью труда, %							

Заканчивается планирование оплаты труда проверочным расчетом на соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда, которое рассчитывается по формуле (76):

$$K_c = \frac{I_{зп}}{I_{пт}}, \quad (76)$$

где $I_{пт}$ – индекс роста производительности труда;

$I_{зп}$ — индекс роста заработной платы в плановом периоде по отношению к базисному.

Это соотношение должно быть меньше единицы и достигается максимальным использованием всех резервов роста производительности труда.

В процессе планирования оплаты труда необходимо контролировать это соотношение. Рост заработной платы на один процент прироста производительности труда по группе технических мероприятий должен находиться в пределах 0,1-0,4 %, а по группе организационно-экономических факторов 0,6-0,8 %. При этом должен повышаться общий уровень заработной платы.

Сравнение планового коэффициента с фактическим позволяет судить о степени соблюдения планируемого соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы в планируемом периоде.

Экономия (перерасход) заработной платы $\Delta ЗП$ за счет разрыва в темпах роста производительности труда и заработной платы (в процентах) определяется по формуле (77):

$$\Delta ЗП = 100 - \frac{T_{зп}}{T_{пт}} 100(\%), \quad (77)$$

где $T_{зп}$, $T_{пт}$ – темп роста соответственно заработной платы и производительности труда планового периода по сравнению с базисными.

7.5 Анализ фонда заработной платы

Анализ использования средств на оплату труда в предплановом периоде ставит цель выявить нерациональные выплаты из фонда заработной платы, разработать мероприятия по экономии за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости выпускаемой продукции.

Начинается анализ средств, направляемых на оплату труда, с анализа фонда оплаты труда (ФОТ). Необходимо рассчитать абсолютное и относительное его фактической или ожидаемой величины от плановой.

Абсолютное отклонение определяется сравнением фактически использованных средств ФОТ с плановым фондом в целом по фирме, структурным подразделениям и категориям работников.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой заработной платы и плановым ФОТ, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции (товарной, валовой, чистой). При этом необходимо иметь в виду, что корректируется не весь фонд, а только его переменная часть, которая изменяется пропорционально объему производства. Сюда входит заработная плата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и служащим за производственные результаты и сумма, начисленная за отпуска, соответствующая доле переменной заработной платы.

Исходные данные, необходимые для анализа, целесообразно представить в виде таблицы 9.

Таблица 9 — Фонд оплаты труда по _____ за 20__ г.
(наименование организации)

Наименование показателя	Сумма заработной платы, млн.р.			
	План		Факт	Отклонение
	Первоначальный	Скорректированный на объем производства		
1 Переменная часть ФОТ рабочих, всего В том числе: 1.1 По сдельным расценкам 1.2 Премии за производственные результаты 2 Постоянная часть ФОТ рабочих, всего В том числе: 2.1 Повременная оплата труда рабочих по тарифным ставкам 2.2 Доплаты 3 Всего оплата труда рабочих без отпускных 4 Оплата отпусков рабочих, всего В том числе: 4.1 Относящаяся к переменной части 4.2 Относящаяся к постоянной части 5 ФОТ служащих 6 ФОТ общий, всего В том числе: 6.1 Переменная часть (стр.1 +стр 4.1) 6.2 Постоянная часть (стр.2 +стр.4.2.+стр.5) 7 Удельный вес в ФОТ,%: 7.1 Переменной части 7.2 Постоянной части				

Относительное отклонение фактического фонда оплаты труда от планового рассчитывается по формуле (78):

$$(\Delta \Phi OT_{отн}) = \Phi OT_{\phi} - \Phi OT_{пск} = \Phi OT_{\phi} - \frac{\Phi OT_{п} \cdot (100 + \Delta ОП\%) K_c}{100}, \quad (78)$$

где $\Phi OT_{\phi}, \Phi OT_{пск}$ - фонд оплаты труда соответственно фактический и плановый, скорректированный на процент выполнения плана по производству продукции, млн.р.;

$\Delta ОП\%$ - процент выполнения плана по выпуску продукции;

K_c - коэффициент, отражающий удельный вес переменной зарплаты в общем фонде. Он показывает, на какую долю процента следует увеличивать (уменьшать) плановый фонд зарплаты за каждый процент перевыполнения (недовыполнения) плана по выпуску продукции ($\Delta ОП\%$).

В процессе последующего анализа следует выявить факторы абсолютного и относительного отклонения ФОТ.

Переменная часть ФОТ зависит от объема производства продукции ($ОП_i$), его структуры ($УВ_i$), удельной трудоемкости (T_i) и уровня среднечасовой оплаты труда ($ОТ_i$). Оценка влияния данных факторов на абсолютное и относительное отклонение переменной части оплаты труда ($\Phi OT^{пер}$) производится на основе следующих зависимостей.

Переменная часть фонда оплаты труда по плану, пересчитанному на фактический объем производства продукции, при плановой структуре ($\Phi OT_{пск_1}^{пер}$) определяется по формуле (79):

$$\Phi OT_{пск_1}^{пер} = \Phi OT_n^{пер} \cdot K_{ОП}, \quad (79)$$

где $\Phi OT_{пск_1}^{пер}$ - переменная часть фонда оплаты труда по плану за анализируемый период, млн.р.;

$K_{ОП}$ - коэффициент выполнения плана по объему производства продукции, работ, услуг за тот же период.

Переменная часть фонда оплаты труда по плану, пересчитанному на фактический объем производства продукции и фактическую структуру ассортимента ($\Phi OT_{пск_2}^{пер}$), определяется по формуле (80):

$$\Phi OT_{пск_2}^{пер} = \sum_{i=1}^n (ОП_{i\phi} \cdot ЗПП_{i_n}), \quad (80)$$

где $ОП_{i\phi}$ - фактический объем производства i-го изделия (работ, услуг) в натуральном выражении за анализируемый период;

$ЗПП_{i_n}$ -прямая оплата труда за единицу продукции по плану за тот же период, р.;

n – количество наименований продукции.

Переменная часть фонда оплаты труда фактически при фактической удельной трудоемкости и плановом уровне оплаты труда ($\Phi OT_{\Phi ПУ_0}^{ПЕР}$) рассчитывается следующим образом:

$$\Phi OT_{\Phi ПУ_0}^{ПЕР} = \sum_{i=1}^n (ОП_{i_\phi} \cdot T_{i_\phi} \cdot OT_{i_n}), \quad (81)$$

где – T_{i_ϕ} трудоемкость фактическая (фактические трудозатраты) на выпуск единицы продукции i -го наименования, ч;

OT_{i_n} -плановый уровень среднечасовой оплаты труда, р.

Абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда от плана можно рассчитать по формуле (82):

$$\Delta \Phi OT_{АБС}^{ПЕР} = \Phi OT_{\phi}^{ПЕР} - \Phi OT_{\Pi}^{ПЕР} \quad (82)$$

Относительное отклонение переменной части фонда оплаты труда от плана можно определить по формуле:

$$\Delta \Phi OT_{ОТН}^{ПЕР} = \Phi OT_{\phi}^{ПЕР} - \Phi OT_{ПСК_1}^{ПЕР}, \quad (83)$$

Затем производится расчет влияния различных факторов на изменение переменной части ФОТ.

Абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда за счет изменения объема произведенной продукции ($\Delta \Phi OT_{абс_1}^{пер}$) определяется по формуле:

$$\Delta \Phi OT_{абс_1}^{пер} = \Phi OT_{\Pi}^{ПЕР} - \Phi OT_{\phi}^{ПЕР} - \Phi OT_{ПСК_1}^{ПЕР}, \quad (84)$$

Абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда за счет изменения структуры продукции ($\Delta \Phi OT_{АБС_2}^{ПЕР}$) рассчитывается по формуле:

$$\Delta \Phi OT_{АБС_2}^{ПЕР} = \Phi OT_{ПСК_1}^{ПЕР} - \Phi OT_{ПСК_2}^{ПЕР}, \quad (85)$$

Абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда за счет изменения трудоемкости продукции ($\Delta \Phi OT_{АБС_3}^{ПЕР}$) рассчитывается по формуле (86):

$$\Delta \Phi OT_{АБС_3}^{ПЕР} = \Phi OT_{ПСК_2}^{ПЕР} - \Phi OT_{\Phi ПУ_0}^{ПЕР}, \quad (86)$$

Абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда за счет изменения уровня оплаты труда ($\Delta\Phi OT_{ABC_4}^{ПЕР}$) рассчитывается по формуле (87):

$$\Delta\Phi OT_{ABC_4}^{ПЕР} = \Phi OT_{ФПУ_0}^{ПЕР} - \Phi OT_{\Phi}^{ПЕР}, \quad (87)$$

Таким образом, суммарное абсолютное отклонение переменной части фонда оплаты труда от плана ($\Delta\Phi OT_{ABC}^{ПЕР}$) равняется:

$$\Delta\Phi OT_{ABC}^{ПЕР} = \Delta\Phi OT_{ABC}^{ПЕР} + \Delta\Phi OT_{ABC_2}^{ПЕР} + \Delta\Phi OT_{ABC_3}^{ПЕР} + \Delta\Phi OT_{ABC_4}^{ПЕР}, \quad (88)$$

Аналогично рассчитывается влияние факторов на *относительное* отклонение переменной части ФОТ. При этом влияние изменения объема продукции не определяется.

После этого необходимо проанализировать причины изменения постоянной, не зависящей от объема производства продукции, части ФОТ ($\Phi OT^{ПОР}$). В нее входят заработная плата рабочих-повременщиков, служащих, все виды доплат, заработная плата прочих категорий работников по повременной системе оплаты труда. Фонд оплаты их труда зависит от среднесписочной численности и среднего заработка за соответствующий период времени. Среднегодовая зарплата рабочих-повременщиков, кроме того, зависит еще и от количества отработанных дней в среднем одним рабочим за год, средней продолжительности рабочей смены и среднечасового заработка. Анализ проводится по каждой категории работающих.

Между этими показателями существуют следующие зависимости:

$$\Phi OT^{ПОР} = Ч_{СС} \cdot ЗП_{СТ}, \quad (89)$$

$$\Phi OT^{ПОР} = Ч_{СС} \cdot К_{Д} \cdot ЗП_{СД}, \quad (90)$$

$$\Phi OT^{ПОР} = Ч_{СС} \cdot К_{Д} \cdot П_{С} \cdot ЗП_{СЧ}, \quad (91)$$

где $\Phi OT^{ПОР}$ – постоянная часть фонда оплаты труда, р.;

$Ч_{СС}$ - среднесписочная численность рабочих, оплачиваемых повременно, чел.;

$ЗП_{СТ}$ - среднегодовая зарплата одного рабочего, р.;

$К_{Д}$ - количество отработанных одним рабочим в среднем за год дней; $ЗП_{СД}$ - среднедневная зарплата рабочего, р.;

$ЗП_{СЧ}$ - средняя продолжительность смены, ч.;

$ЗП_{СТ}$ - среднечасовая зарплата одного рабочего, р.

Расчет влияния на повременный фонд оплаты труда рабочих различных факторов производится следующим образом.

Отклонение постоянной части ФОТ за счет изменения среднесписочной численности рабочих ($\Delta\Phi OT_q^{П OC}$) определяется по формуле (92):

$$\Delta\Phi OT_q^{П OC} = (Ч_{CC\phi} - Ч_{CC\Pi}) \cdot ЗП_{CГ\Pi}, \quad (92)$$

где $Ч_{CC\phi}, Ч_{CC\Pi}$ - среднесписочная численность рабочих за анализируемый период соответственно фактическая и плановая, чел.;

$ЗП_{CГ\Pi}$ - среднегодовая плановая зарплата одного рабочего, р.

Отклонение постоянной части ФОТ за счет изменения среднегодовой заработной платы рабочих ($\Delta\Phi OT_{ЗП T}^{П OC}$) рассчитывается по формуле (93):

$$\Delta\Phi OT_{ЗП T}^{П OC} = Ч_{CC\phi} \cdot (ЗП_{CГ\phi} - ЗП_{CГ\Pi}), \quad (93)$$

где $ЗП_{CГ\phi}, ЗП_{CГ\Pi}$ — соответственно фактическая и плановая среднегодовая зарплата рабочего р.

Общее отклонение постоянной части ФОТ ($\Delta\Phi OT^{П OC}$) равно сумме:

$$\Delta\Phi OT^{П OC} = \Delta\Phi OT_q^{П OC} + \Delta\Phi OT_{ЗП T}^{П OC}, \quad (94)$$

Из общей величины отклонения необходимо выделить следующие факторы.

Отклонение за счет изменения количества отработанных дней ($\Delta\Phi OT_D^{П OC}$):

$$\Delta\Phi OT_D^{П OC} = Ч_{CC\phi} \cdot (K_{D\phi} - K_{D\Pi}) \cdot П_{C\Pi} \cdot ЗП_{CЧ\Pi}, \quad (95)$$

Отклонение за счет изменения средней продолжительности смены ($\Delta\Phi OT_{П C}^{П OC}$):

$$\Delta\Phi OT_{П C}^{П OC} = Ч_{CC\phi} \cdot K_{D\phi} \cdot (П_{C\phi} - П_{C\Pi}) \cdot ЗП_{CЧ\Pi}, \quad (96)$$

Отклонение за счет изменения среднечасовой заработной платы ($\Delta\Phi OT_{ЗП Ч}^{П OC}$):

$$\Delta\Phi OT_{ЗП Ч}^{П OC} = Ч_{CC\phi} \cdot K_{D\phi} \cdot П_{C\phi} \cdot (ЗП_{CЧ\phi} - ЗП_{CЧ\Pi}) \quad (97)$$

Фонд заработной платы служащих также может изменяться из-за среднесписочной численности и среднегодовой заработной платы. Анализ влияния факторов аналогично вышерассмотренному анализу рабочих.

Важным элементом анализа является выявление соответствия между темпами изменения заработной платы и производительности труда. Эффективность использования средств на оплату труда может быть оценена по следующим по-

казателям: производство товарной (валовой, чистой) продукции на рубль заработной платы; выручка от реализации продукции, приходящаяся на рубль заработной платы; сумма валовой, чистой прибыли на рубль заработной платы.

В конечном счете анализ использования средств на оплату труда должен выявить нерациональные выплаты, факторы и источники экономической эффективности, намечаемые к реализации в процессе планирования фонда оплаты труда и фонда заработной платы.

8 Планирование производительности труда

8.1 Понятие производительности труда, показатели ее измерения

В условиях рыночных отношений задача повышения производительности труда как источника реального экономического прогресса становится жизненно важной для дальнейшего развития экономики. Как показывает мировой опыт последних десятилетий именно страны с самой высокой производительностью труда, а не с самыми большими ресурсами становятся экономическими лидерами. Не случайно в экономически развитых странах функционируют специальные учреждения, разрабатывающие технологии управления производительностью (например, в Западной Европе действует Европейская ассоциация национальных центров производительности, в Юго-Восточной Азии — Азиатская организация производительности, в США — Американский центр производительности труда и т.п.).

Производительности труда уделяется значительное внимание и на уровне организаций всех сфер деятельности как одному из важных показателей эффективности, характеризующему степень рациональности применения трудовых ресурсов и используемому для целей внутреннего анализа и планирования дальнейшей эффективной хозяйственной деятельности организации. Последствия повышения (снижения) производительности труда для отдельных организаций и общества в целом представлены на рисунке 23.

Невозможно добиться устойчивой производительности при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить, является ли достигнутый уровень высоким или низким. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Руководство организации должно обеспечивать производительности посредством процесса планирования.

Планирование производительности труда – определение уровня производительности труда и темпов ее роста обеспечивающих конкурентоспособность организации.



Рисунок 23 — Последствия повышения (снижения) производительности труда

В планировании повышения производительности труда используются *абсолютные показатели*, характеризующие уровень производительности труда, и *относительные*, определяющие динамику ее роста. Для оценки уровня производительности труда в плановых расчетах применяются три метода: натуральный (условно-натуральный); трудовой и стоимостной (рисунок 24). При этом наиболее часто применяются показатели выработка и трудоемкость.

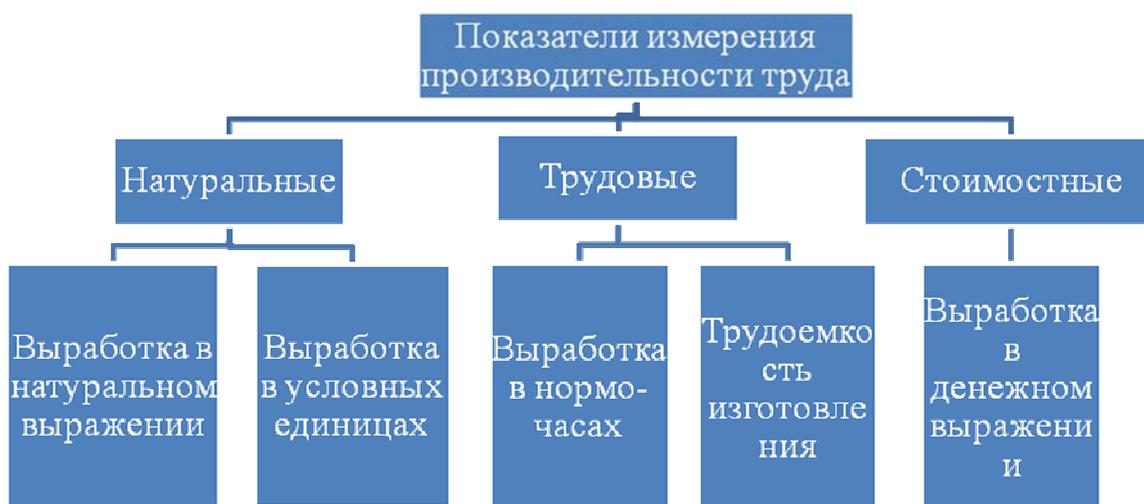


Рисунок 24 — Система показателей измерения производительности труда

Выработка (В) рассчитывается по следующей формуле (98):

$$В = ОП/ЗТ, \quad (98)$$

где **ОП** — объем производства продукции, рассчитанный в натуральных (условно-натуральных), стоимостных или трудовых показателях по реализованной, валовой, чистой (условно-чистой) продукции за определенный промежуток времени (год, квартал, месяц, день);

ЗТ — затраты труда на данный объем производства продукции, чел.-час.

В практике планирования наиболее часто применяются показатели годовой, месячной, дневной и часовой выработки, исчисленные по товарной продукции в стоимостной выражении.

Годовая (месячная) выработка рассчитывается делением запланированного объема продукции на плановую среднесписочную численность промышленно-производственного персонала за планируемый период (год, месяц). Этот показатель получил название выработка на одного работающего. Для проведения анализа и более точных расчетов производительности труда, например при планировании инновационных мероприятий, может рассчитываться выработка на одного рабочего на одного производственного рабочего. Годовая (месячная) выработка характеризует использование рабочего времени за год, месяц.

Дневная выработка рассчитывается делением предусматриваемого объема

продукции в планируемом периоде (год, квартал, месяц) на количество человеко-дней, которые должны быть отработаны промышленно-производственным персоналом в данном плановом периоде. Она характеризует эффективность использования рабочего дня.

Часовая выработка определяется делением объема продукции на планируемый суммарный фонд времени промышленно-производственного персонала. Она характеризует часовую эффективность труда.

Во внутрифирменном планировании, особенно в промышленности, широко применяются показатели трудоемкости.

Трудоемкость (Т) рассчитывается по формуле (99):

$$T = ZT/OP \quad (99)$$

Относительный показатель производительности труда, определяющий динамику ее роста в процентах по сравнению с предшествующими периодами рассчитывается ($\Delta\Pi$) по формуле (100):

$$\Delta\Pi = \frac{B_{\pi} - B_{\xi}}{B_{\xi}} \times 100 (\%), \quad (100)$$

где B_{π}, B_{ξ} — выработка на одного работающего (рабочего) в плановом и базисном (отчетных) периодах.

Следует иметь в виду, что при планировании темпы роста годовой (месячной), дневной и часовой выработки не совпадают, поскольку рассчитываются на разной информационной базе.

В современных условиях наряду с традиционными для отечественной теории и практики показателями непосредственного труда, учитывающими только трудовые затраты (отношение общего объема продукции к количеству затраченного на его производство труда в единицах рабочего времени), целесообразно использовать и многофакторные показатели производительности, принимающие во внимание затраты не только труда, но и других ресурсов — сырья, материалов, топлива, энергии, услуги по сбыту и др. В этой связи следует обратить внимание на показатели производительности, используемые в странах с развитой рыночной экономикой.

В результате комбинации стоимостных показателей производства с различными факторами производства определяются показатели производительности, среди которых можно выделить следующие:

- *валовая производительность труда* (по своему содержанию близка показателю выработки продукции на единицу затрат труда в отечественной практике);

- *чистая производительность труда* (отношение стоимости чистой продукции, т.е. стоимости валового выпуска за вычетом стоимости затрат всех факторов производства кроме затрат труда, к затратам труда);

- *интегральная производительность труда* (определяется путем деления

стоимости валового выпуска продукции на затраты труда и других факторов производства, выраженных в трудовых единицах);

- *глобальная производительность труда* (отражает влияние на производительность всех факторов производства, а производительность труда выступает как один из них в виде частного показателя; в качестве факторов учитываются в основном затраты труда, а факторы, не поддающиеся количественному измерению, игнорируются; в качестве показателей объема выпускаемой продукции используются показатели валового выпуска или валовой добавочной стоимости);

- *тотальная производительность* (рассчитывается так же, как и глобальная; отличие состоит в том, что величина чистой добавочной стоимости или чистой продукции делится на затраты труда и постоянного капитала, приведенного к трудовым единицам);

- *показатель реального дохода на единицу затрат труда* определяется как частное от деления стоимости чистой продукции на затраты труда, которые выражаются либо числом занятых работников, либо числом отработанных человеко-часов).

На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов. Рассматривая факторы на уровне отдельной организации, их можно разделить на две группы:

- *внешние*, т.е. не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и пр.);

- *внутренние*, т.е. находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры структурных звеньев, средства производства, качество продукции, условия труда информация и пр.)

Эти факторы могут влиять на производительность труда как в сторону ее повышения, так и в сторону понижения. Особую сложность представляет необходимость учета внешних, нередко труднопредсказуемых факторов. Что же касается внутренних факторов, то их влияние на производительность труда в большей степени определено и легче поддается оценке при планировании. Анализ и обобщение факторов, способствующих росту производительности труда, помогает менеджерам координировать усилия персонала организации, что само по себе служит одним из главных условий обеспечения производительности на всех стадиях и уровнях управления организациями. Самая сложная проблема, связанная с планированием производительности труда, заключается в том, чтобы выявить, уравновесить, стабилизировать различные тенденции, а не только определить приемлемый для организации уровень производительности труда. Организации, способные учесть противоречивые тенденции, будут иметь преимущества перед конкурентами в период резких экономических колебаний.

8.2 Методы планирования производительности труда

В практике внутрифирменного планирования применяются следующие методы планирования производительности труда:

- корректировки базисной производительности труда с учетом ее изменения в планируемом году за счет технико-экономических факторов;
- прямого счета на основе трудоемкости производственной программы;
- укрупненные методы.

Каждый из них имеет свою точность и область применения. Так, методы планирования по технико-экономическим факторам и трудоемкости обладают высокой точностью и обоснованностью планируемых показателей, однако имеют, большую трудоемкость расчетов. Поэтому они применяются на стадии окончательного составления плана и при планировании отдельных инновационных проектов и мероприятий.

На стадии предплановой подготовки нашли широкое распространение укрупненные методы планирования производительности труда, например на основе экономико-математических моделей или сложившейся динамики- (экстраполяции). Указанные методы имеют незначительную трудоемкость реализации и характеризуются относительно невысокой точностью расчетов. Поэтому в предварительных расчетах они вполне эффективны.

Метод планирования производительности труда по технико-экономическим факторам. Указанный метод может быть реализован в двух вариантах. Первой предполагает расчет планируемого сокращения (увеличения) численности по каждому технико-экономическому фактору, общего изменения численности в целом по фирме, а затем определение планируемого прироста производительности труда.

Второй вариант, наоборот, основан на расчете возможного изменения производительности труда в процентах по каждому технико-экономическому фактору, общего изменения в целом по фирме с последующим определением планируемой экономии (перерасхода) численности трудовых ресурсов.

Принципиальное различие между указанными вариантами состоит в различной последовательности и технике счета. Выбор наиболее предпочтительного определяется характером планируемых инновационных мероприятий.

Вариант первый.

Метод планирования производительности труда, основанный на пофакторном расчете численности. Плановый рост производительности труда под влиянием различных инновационных мероприятий рассчитывается в следующей последовательности:

- а) Определяется исходная численность промышленно-производственного персонала фирмы в плановом периоде, то есть условная численность, которая потребовалась бы для выпуска планового объема продукции при сохранении базисного уровня выработки продукции на одного работающего:

$$Ч_n = Ч_б \frac{К_{оп}}{100}, \quad (101)$$

где $Ч_n$ — исходная численность, чел.;

$К_{оп}$ — темп роста объема производства продукции в плановом периоде, %;

$Ч_б$ — численность работающих в базисном периоде, чел.

б) Рассчитывается изменение численности работающих под влиянием различных факторов роста производительности труда и определяется общее уменьшение (увеличение) численности путем суммирования полученных величин по всем факторам:

$$\Xi = \sum_{i=1}^n \Xi_i, \quad (102)$$

где Ξ — общее уменьшение (увеличение) численности под влиянием факторов роста производительности труда, чел.;

Ξ_i — изменение численности под влиянием i -го фактора, чел.;

n — количество факторов, оказывающих воздействие на изменение производительности труда в плановом периоде.

На промышленных предприятиях наиболее часто применяется следующая классификация технико-экономических факторов (таблица 10).

Таблица 10— Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
Внедрение новой техники и технологий.	Увеличение норм и зон обслуживания.	Изменение объема производства.	Изменение качественного уровня персонала.
Механизация и автоматизация производства.	Специализация производства и расширение объема кооперированных поставок.	Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме.	Изменение отношения работников к труду.
Изменение в структуре парка или модернизация определенного оборудования.	Изменение реального фонда рабочего времени.	Прочие факторы	Изменение условий труда.
Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов.	Совершенствование управления организацией.		Прочие факторы.
Прочие факторы.	Сокращение потерь от брака продукции.		
	Снижение числа работников, не выполняющих установленные нормы выработки.		
	Прочие факторы		

в) Определяется плановый прирост производительности труда по отношению к базисному (предплановому) периоду, в процентах, по формуле (103):

$$\Delta\Pi = \frac{\mathcal{E}}{\mathcal{C}_{\text{н-э}}} 100 (\%), \quad (103)$$

Аналогичный расчет прироста производительности труда может быть произведен на основе данных о проценте уменьшения численности работников фирмы или проценте снижения трудоемкости продукции по следующей формуле (104):

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta\mathcal{E}_{\text{п}} \times 100}{100 - \Delta\mathcal{E}_{\text{п}}}, \quad (104)$$

где $\Delta\mathcal{E}_{\text{п}}$ — планируемое возможное сокращение численности работников (или снижение трудоемкости продукции) за счет всех факторов, %

г) Рассчитывается плановая производительность труда методом корректировки базисных показателей производительности с учетом их изменения в планируемом году либо посредством расчета планируемых объемов производства и плановой численности работающих.

Планируемый уровень производительности труда характеризуется производством валовой, реализованной, товарной, чистой продукции на одного среднесписочного работника промышленно-производственного персонала и рассчитывается по формулам (105,106):

$$B_{\text{п}} = B_{\text{б}} \left\{ 1 + \frac{\Delta\Pi}{100} \right\}, \quad (105)$$

$$B_{\text{п}} = \frac{\text{ОП}_{\text{п}}}{\mathcal{C}_{\text{ссп}}}, \quad (106)$$

где $B_{\text{п}}, B_{\text{б}}$ — планируемая и базисная выработка, руб./чел.;

$\mathcal{C}_{\text{ссп}}$ — планируемая среднесписочная численность, чел.

д) Определяется заключительный показатель производительности труда — доля прироста продукции за счет повышения производительности труда. Задачей планирования этого показателя является обеспечение максимального прироста продукции за счет роста производительности труда, Эта доля прироста ($\Delta\text{ОП}_{\text{п}}$) определяется по следующей формуле (107):

$$\Delta\text{ОП}_{\text{п}} = \left(1 - \frac{\Delta\mathcal{C}_{\text{т}}}{\Delta\text{ОП}} \right) 100 (\%), \quad (107)$$

где $\Delta\mathcal{C}_{\text{т}}$ — темп прироста численности работающих в плановом году, %;

$\Delta\text{ОП}$ — темп прироста объема производства продукции, %.

$$\Delta\text{Ч}_T = \frac{\text{Ч}_n - \text{Э}}{\text{Ч}_n} 100 (\%) \quad (108)$$

Планируемые показатели производительности труда заносятся в форму плана по труду (таблица 11)

Таблица 11 — План повышения производительности труда на 20__ г.

Факторы изменения производительности труда	Текущий год				Планируемый год		Отчетный год (предшествующий текущему)	
	план		Ожидаемое выполнение		Изменение численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Изменение численности, чел.	Прирост производительности труда, %
	Изменение численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Изменение численности, чел.	Прирост производительности труда, %				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Повышение научно-технического уровня —всего В том числе: -механизация и автоматизация производственных процессов -внедрение новой технологии -изменение конструкции изделий -повышение качества продукции -внедрение новых видов сырья -прочие факторы								
2.Совершенствование организации производства, труда и управления —всего В том числе: -рационализация управления								

Продолжение таблицы 11

-повышение норм выработки и зон обслуживания -сокращение потерь времени -сокращение брака от потерь -прочие факторы								
3.Изменение объема и структуры Продукции -всего В том числе: -относительное изменение численности в связи с ростом объема производства -изменение структуры производства -изменение ассортимента продукции -изменение удельного веса покупных п/ф -прочие факторы								
4.Факторы внешней среды -всего В том числе: -влияние природных условий -меры по социальной защите населения -прочие факторы								
5.Мероприятия, внедренные в предплановых периодах, срок реализации которых наступил в плановом году -всего В том числе в разрезе факторов 1-4								
6.Итого по всем факторам								

Вариант второй.

Метод планирования, основанный на пофакторном расчете производительности труда.

Алгоритм состоит из следующих этапов.

а) рассчитывается исходная численность; выполняется аналогично первому варианту;

б) определяется рост (снижение) плановой производительности труда по сравнению с базовым уровнем по каждому технико-экономическому фактору;

в) рассчитывается планируемое уменьшение (увеличение) численности работников по каждому технико-экономическому фактору и в целом по фирме.

Возможное *сокращение (увеличение) численности* в планируемом периоде за счет всех факторов в процентах ($\Delta\mathcal{C}_T$) можно определить по следующей формуле (109):

$$\Delta\mathcal{C}_T = \frac{100\Delta\Pi}{100 + \Delta\Pi}, \quad (109)$$

Абсолютное сокращение (увеличение) численности работающих в планируемом периоде (чел.) рассчитывается по формулам (110, 111):

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta\Pi \times \mathcal{C}_n}{100 + \Delta\Pi}, \quad (110)$$

$$\mathcal{E} = \mathcal{C}_n \times \Delta\mathcal{C}_T, \quad (111)$$

Для расчета изменения численности за счет отдельных факторов применяется формула (110), но вместо общего изменения производительности показывается ее изменение под действием конкретного фактора ($\Delta\Pi_j$).

Удельный вес каждого фактора в общем изменении численности рассчитывается по формуле (112):

$$\mathcal{E}_{iy} = \Delta\Pi_{iy} (\mathcal{C}_n - \mathcal{E}) \quad (112)$$

г) Определение остальных плановых показателей (уровень и темпов роста производительности труда, доли прироста продукции за счет повышения производительности труда и др.) производится аналогично.

Планирование производительности труда на основе трудоемкости производственной программы. Планирование производительности труда при данном методе осуществляется прямым счетом на основе трудоемкости производственной программы. Между показателями производительности труда и трудоемкости продукции существует следующая взаимосвязь:

$$\Delta\Pi = \frac{100\Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (113)$$

$$\Delta T = \frac{100\Delta\Pi}{100 + \Delta\Pi}, \quad (114)$$

где $\Delta\Pi$ — прирост производительности труда к базисному уровню, %;

ΔT — снижение трудоемкости продукции по сравнению с базисным уровнем, %.

Применение данного метода предполагает наличие на предприятиях (фирмах) научно обоснованных норм времени и сдельных расценок на все виды работ, точный учет затрат труда. Планирование производительности труда основано на снижении трудоемкости продукции (работ) и улучшении использования рабочего времени.

Укрупненные методы планирования производительности труда. Данные методы позволяют приблизительно оценить уровень производительности труда в планируемом периоде. Они основаны на связи производительности труда с другими параметрами, характеризующими состояние производства в фирме, например величиной потерь рабочего времени (целосменные и внутрисменные простои) и т.п. Зная величину этих параметров в планируемом периоде, можно рассчитать значение производительности труда. Для установления характера и количественного выражения связи широко применяются экономико-математические модели, например, корреляционно-регрессионный анализ. Данный метод нашел широкое применение в прогнозных расчетах роста производительности труда, а также при разработке соответствующих нормативов.

8.3 Управления производительностью труда на уровне организации

Процесс планирования производительности труда может оказать благотворное воздействие на эффективность функционирования организации, поскольку при его надлежащей реализации он приведет к комплексу позитивных последствий:

во-первых, к проблеме производительности труда и существенным для нее факторам будет привлечено внимание руководства организации;

во-вторых, если в процесс планирования вовлекается более широкий круг работников, то это будет мотивировать их к поиску резервов;

в-третьих, применение количественного подхода к оценке производительности труда, при условии, что он осуществляется достаточно квалифицированно, будет способствовать лучшему пониманию проблемы, ее структуризации.

Планирование производительности труда — это часть более широкого процесса управления производительностью, предполагающего стратегического и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности. Поскольку повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта).

Системный подход к управлению производительностью базируется на двух основных принципах: ориентация на выход продукции (конечный результат системы) и интеграция всех подсистем в единое целое. Он охватывает организа-

ционные цели; организационные формы; сферы повышения производительности труда; приемы и методы повышения производительности труда.

Управление производительностью труда на уровне организации включает следующие элементы:

- обеспечение основы для управления, т.е. концентрация внимания на результативности и производительности труда и выработка общего языка по этим проблемам;
- разработка стратегических планов обоснования программ повышения производительности труда;
- разработка подходов к стратегиям и методам измерения и оценки производительности труда;
- разработка подходов к стратегиям и методам контроля и повышения производительности труда;
- обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов.

Типичный процесс управления производительностью включает:

- измерение и оценку производительности труда;
- планирование контроля за повышением производительности труда на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки производительности;
- осуществление мер контроля за повышением производительности труда;
- измерение и оценку воздействия предпринимаемых мер на повышение производительности труда.

Рост производительности труда должен планироваться на основе соблюдения ряда принципов (таблица 12).

Таблица 12 — Принципы планирования роста производительности труда

Принцип	Содержание принципа
1	2
Единство	Планирование должно иметь системный характер, т.е. учитывать совокупность элементов; должно быть обеспечено наличие и взаимосвязь единого направления развития всех элементов системы планирования, в качестве которых выступают отдельные подразделения, входящие в организацию, а также отдельные части процесса планирования
Участие (партиципативность)	В процесс планирования производительности труда должен быть вовлечен широкий круг работников организации независимо от выполняемых функций и сферы деятельности

Продолжение таблицы 12

1	2
Непрерывность	Процесс планирования должен осуществляться постоянно, разрабатываемые планы и программы должны непрерывно сменять друг друга
Гибкость	Планам, программам, процессу планирования должна быть придана способность менять направленность в связи с непредвиденными обстоятельствами; предусмотрена возможность вносить необходимые изменения
Точность	Планы должны быть конкретными и детализированными в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации

Перспективное планирование имеет важное значение для обеспечения устойчивого роста производительности труда, поскольку для нее типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения (сезонные или короткие периоды спада в экономике могут сократить потребности в продукции независимо от ее качества; внедрение новой техники и технологии сопровождается периодом адаптации кадров, когда производительность несколько падает; во время обучения издержки на рабочую силу возрастают, а положительные моменты, заложенные в программу, еще не реализованы и т.п.). Перспективные долговременные стратегические планы должны всесторонне подкрепляться краткосрочными планами организации и ее подразделений, правилами и нормами.

Для целей планирования повышения производительности труда, разработки программ ее роста в наибольшей степени подходит интерактивное планирование, обладающее следующими чертами, отличающими его от директивного планирования. Оно, во-первых, основано на принципе участия, максимальной мобилизации творческих способностей участников; во-вторых, предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом осознанных действий работников.

Повышение производительности труда — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования труда. Оно произойдет при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

- 1) объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
- 2) объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
- 3) объем продукции возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- 4) объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
- 5) объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами. Важно выбрать вариант повышения производительности труда, ко-

торый способствовал бы снижению живого и овеществленного труда. Исходя из того, что производительность труда зависит от количества и использования данных затрат, можно выделить следующие пять вариантов снижения затрат.

Первый вариант: затраты овеществленного труда прежние, затраты живого труда снижаются (достигается, когда при данном уровне производства исчерпаны все резервы снижения затрат овеществленного труда и рост производительности труда зависит только от живого труда или в случае применения новых средств производства, имеющих прежнюю стоимость и прежнюю производительность и одновременно требующих меньше затрат живого труда для приведения их в действие, или в случае применения новых средств производства, которые имеют большую стоимость и большую производительность, но обслуживание их требует прежних, меньших или в меньшей степени возросших затрат труда);

Второй вариант: затраты живого труда остаются прежними, затраты овеществленного труда сокращаются (достигается при рациональном расходовании материалов, оборудования, энергии, сырья и т.п., а также путем замены дорогого овеществленного труда более дешевым);

Третий вариант: снижаются одновременно затраты живого и овеществленного труда;

Четвертый вариант: рост производительности труда, приводящий к снижению стоимости единицы продукции, достигается за счет увеличения затрат живого труда, но он перекрывается большим снижением затрат овеществленного труда;

Пятый вариант: возрастает абсолютный размер затрат овеществленного труда, но размер прироста перекрывается экономией на живом труде.

Каждый из выделенных вариантов имеет самостоятельное значение и является эффективным, поскольку позволяет снизить полные затраты. В этих условиях при постановке задачи повышения производительности труда важно оценить в качестве альтернативных все пути повышения производительности, которые реализуются при одном или нескольких соотношениях затрат. Обеспечение максимального роста производительности труда не обязательно предполагает поиск путей одновременного снижения живого и овеществленного труда. В определенных ситуациях предпочтительнее снизить только одни затраты либо одни снизить, а другие повысить.

В целях повышения производительности труда в организациях разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, характеризующиеся высоким уровнем конкретной проработки и предусматривающие комплексное решение проблемы с выходом на эффективность деятельности организации. Указанные программы могут быть различны по объему, масштабам, целям, предусматривать внесение изменений во все или некоторые сферы организации: человеческие ресурсы, структуру, культуру, технологии производства.

Применительно к разработке программ управления производительностью труда можно выделить восемь последовательных этапов, перечень и содержание которых раскрываются в таблице 13.

Таблица 13 – Основные этапы разработки программы управления производительностью труда

Этап	Решаемые вопросы
1-й этап: внутренняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внутренних факторов (сильные и слабые стороны, проблемы, возможности, наличие других программ и пр.), которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда
2-й этап: внешняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внешних факторов (экономические и политические тенденции, поставщики, конкуренты, другие организации, проблемы, ограничения, технологии и пр.), которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий в области управления производительностью труда
3-й этап: формирование предпосылок плана	Преобразование факторов, влияющих на проектирование, разработку и осуществление программы, полученных на предыдущих этапах, в конкретные предпосылки и (или) допущения, на которых будет основываться разработка программы; установление взаимосвязей между предпосылками; оценка их относительной важности и очередности
4-й этап: стратегическое планирование	Обеспечение согласования целей и задач программы управления производительностью труда; формулировка стратегических (рассчитанных на 2-5 лет) целей и задач в области управления производительностью; выделение среди них «обязательных» (первоочередных) и «желательных»; ранжирование целей и задач
5-й этап: разработка критериев результативно-	Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия в области управления производительностью труда (измерителей, критериев,
6-й этап: планирование мероприятий	Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы управления производительностью труда, их согласование и ранжирование
7-й этап: планирование проектов	Детализация мероприятий в области управления производительностью труда; определение последовательности их выполнения; оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей; анализ издержек и выгод
8-й этап: рассмотрение и оценка программы	Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе, сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы

Реализация программы управления производительностью предполагает:

- измерение и оценку уровня производительности труда;
- планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- измерение и оценку воздействия этих мер.

Специалисты службы управления персоналом должны обладать практическими навыками расчетов и разработки программ управления производительностью труда, а также навыками проведения стратегического анализа в данной области.

9 Планирование привлечения и адаптации персонала

Планирование привлечения (набора и адаптации) персонала — планирование персонала по найму и приему персоналу в целях удовлетворения перспективы потребности организации в человеческих ресурсах за счет внутренних и внешних источников. Оно является средствами планирования потребности в персонале. При планировании привлечения персонала учитываются качественные и количественные аспекты.

Планирование набора персонала базируется на прогнозе, на основе которого определяется потребность в замене и дополнительном наборе сотрудников.

Чтобы минимизировать риск, связанный с набором в данной сфере планирования должен быть представлен объем и структура будущей потребности в персонале, учитывающие основные стратегические планы по его набору (например, приоритет внутреннего набора перед внешним, привлечение социально нестабильных слоев и т.п.). Количественное и качественное планирование набора персонала состоит в определении количества сотрудников для каждой категории персонала, которые должны быть приняты на внутреннем или внешнем рынке рабочей силы при принятии на вооружение определенной стратегии набора персонала. Потребность в наборе каждой категории персонала рассчитывается как сальдо плановых потребностей и имеющихся в распоряжении сотрудников. При этом следует различать набор, связанный с заменой и набором новых кадров. Выбор методов и способов набора, например, при помощи объявлений, найм в образовательных институтах или переманивание сотрудников с других предприятий, а также применение таких средств вербовки, как деньги, хорошие условия работы или возможности для карьеры, зависит от соотношения спроса и предложения, сложившегося на рынке рабочей силы, а также затрат на проведение набора персонала является задачей маркетинга персонала.

План привлечения персонала устанавливает:

- требуемое количество, типы людей и сроки привлечения;
- особые проблемы в предложении и способы борьбы с ними;
- программу набора.

С учетом возраста, «желательного» для продвижения и «естественного отбора» для условий стационарной системы рассчитывается численность персона-

ла, обладающего высоким потенциалом, и необходимого для обеспечения потребностей в кадрах высшего звена. В каждом иерархическом звене подсчитывается количество персонала, достигшего предела своего возможного продвижения. На этой основе определяются дополнительные ресурсы в каждом звене для пополнения высших звеньев системы управления. полученные данные позволяют перейти к этапу моделирования и имитации последствий различных планов набора персонала в условиях постепенного роста численности населения. Путем ряда последовательных вычислений получают модель системы, в которой сбалансированы ресурсы и потребности в кадрах. Оценка перспективных потребностей в кадрах, обладающих различным управленческим потенциалом и их ресурсом, последовательная имитация последствий плановых решений и установления оптимального возраста продвижения позволяют получить план набора персонала на определенный период с учетом возраста и управленческого потенциала.

Алгоритм привлечения персонала показан на рисунке 25.



Рисунок 25 — Алгоритм привлечения персонала

Набор персонала выполняет различные подфункции, в основе которых выделяют четыре подраздела планирования привлечения персонала

Планирование найма персонала охватывает размещение рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персо-

нале при помощи различных источников найма рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест)

Планирование выбора претендентов достигается различными инструментами и способами отбора персонала, а также структурированием отбора в соответствии с набором претендентов. Данные методы ориентируются на стратегическую политику набора персонала отдельного предприятия.

Планирование приема на работу осуществляется в соответствии с элементами трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при предоставлении рабочих мест. В качестве примера можно привести заключение трудового договора.

Планирование адаптации персонала — заключительная часть планирования набора персонала, заключающаяся в освоении специальности новыми сотрудниками, их интеграции в группы и само предприятие при уделении внимания отличительным чертам каждого занимаемого места.

Цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

В отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления адаптацией. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- 1) структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

- 2) организации технологии процесса адаптации;

- 3) организации информационного обеспечения процесса адаптации.

В зависимости от результата планирования привлечения персонала будут складываться равновесие, дефицит или же избыток кадров на предприятии. Поскольку все занятые на каком-то конкретном предприятии образуют один внутривозводский рынок труда, первоначально стоит рассмотреть вопрос привлечения рабочей силы из собственных рядов (объявление конкурса, перемещение, повышение и т.д.). Если возникшую потребность нельзя удовлетворить из собственных рядов, то приходится изыскивать пути и средства привлечения кадров с внешнего рынка труда. Если, например, вследствие инвестиций на рационализацию или благодаря производственным изменениям образуется избыток рабочей силы, то предприниматели должны планировать ее передачу на рынок труда таким образом, чтобы по возможности избежать социальной напряженности или обеспечить уволенному быстрое включение в новый трудовой процесс. Планы

социального развития, часто критикуемые в настоящее время как дорогостоящие и наносящие ущерб способности организации выжить и быть конкурентоспособной, могли бы составлять намного лучше благодаря социально ориентированным мероприятиям планового характера (своевременным перестановкам, переобучению, прекращению приема на работу при сокращении численности работающих в связи с уходом на пенсию по возрасту и т.д.) или же выдерживаться по своей значимости в относительно узких рамках и выполняться в интересах как работодателей, так и предприятий с меньшим принуждением и, как правило, с меньшими затратами. Последствием таких превентивных мер стала бы, кроме того, меньшая социальная напряженность.

Таким образом, задачей планирования, связанного с привлечением новых работников, является продумывание того, каким образом, с перспективой на будущее можно будет покрыть фактическую потребность в кадрах. С целью привлечения рабочей силы следует рассматривать как внутрифирменный, так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутрифирменные решения считаются лучшими, так как:

- они укрепляют уверенность в том, что и на собственном предприятии можно занять более высокую должность;
- переводы на новую должность способствуют росту производительности, если они соответствуют собственным желаниям и способностям работников;
- в случае организационно-технических изменений, благодаря которым высвобождаются работающие, внутризаводское привлечение рабочей силы обеспечивает данным работникам новый вид занятости.

Внутрифирменное привлечение рабочей силы является источником мотивации, повышает степень удовлетворенности трудом и поэтому способно снизить текучесть рабочей силы.

10 Планирование высвобождения персонала

Высвобождение персонала - увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Планирование сокращения или высвобождения персонала имеет существенное значение в связи с современной экономической ситуацией. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток человеческих ресурсов. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи квалифицированных кадров на внешний рынок труда и создания для этого персонала социальных трудностей.

Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование высвобождения персонала призвано показать:

- кого следует сократить, где и когда;
- шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;
- политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Этот процесс выполняет две основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней. Выполнение первой задачи требует выяснения причин образования планируемого излишка рабочей силы. С этой целью проверяются подразделения предприятия и определяется, в каком из них возник избыток рабочей силы. На основе полученных результатов в планировании высвобождения персонала могут быть выделены две ступени. Сначала намечаются мероприятия, например снижение сверхурочных рабочих часов, внутренние преобразования или прекращение принятия на работу, проведение которых не приведет к уменьшению количества персонала. Лишь затем должны быть проведены мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. Причем преимущество должны иметь те мероприятия, при проведении которых сотрудники покидают предприятие добровольно (например, досрочная отправка на пенсию с оплатой полной пенсии, компенсационные платежи). В последнюю очередь должны проводиться мероприятия по увольнению сотрудников, деятельность и права которых четко ограничены трудовым законодательством и тарифным договором. Причины высвобождения персонала различны и частично связаны с другими областями планирования на предприятии. Важнейшими из них являются:

- прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия;
- продолжительный спад занятости сотрудников;
- характерные для всей отрасли процессы свертывания производства;
- наличие незаменимых ресурсов, а также ограниченный или безграничный дефицит капитала;
- изменение требований к рабочим местам;
- изменение организационной структуры.

Цель планирования высвобождения персонала — установление и своевременное или опережающее уменьшение его "излишков". Планирование высвобождения персонала от достигнутого (реактивное планирование) внедряется до или после высвобождения, которое является методически более простым по сравнению с увольнением в связи с тем, что оно почти не предусматривает плановых подготовительных мероприятий. Социальная напряженность при высвобождении персонала неизбежна. Опережающее высвобождение персонала при помощи прогнозов по высвобождению персонала и планированию альтернативного применения сотрудников пытается избежать излишков рабочей силы или заранее

сократить штат для того, чтобы избежать увольнений вообще. Опережающее планирование высвобождения занимается преимущественно поиском социально-договорных вариантов применения высвобожденного персонала и берет, таким образом, на себя функцию буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, то есть 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.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Ввиду важности такого события, как уход из организации главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную,

социальную, личностную ситуацию. Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является возможное смягчение перемены сотрудников рода деятельности. В особенности это касается последних двух групп увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации является уход работника по собственному желанию. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем. Информация, получаемая при этом, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития организации, персонала и т.п.

Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа", подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой

системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации.

Администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин.

Второй этап мероприятий — доведение до сотрудника сообщения об увольнении — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — консультирование — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Рассмотрим третий вид увольнения — выход на пенсию. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности

по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.

2) «Скользящее пенсионирование»

Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Отношение организации к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономики.

В настоящее время тысячи организаций столкнулись с необходимостью увольнения части сотрудников. Увольнение своих сотрудников, связанное не с качеством их работы, не с дисциплинарными проступками, а с экономической ситуацией самый тяжелый процесс для руководителя предприятия, вынужденно-

го выбирать между социальной ответственностью за свои кадры и заботой о сохранении бизнеса.

Проблему мягкого увольнения позволяет решить новая кадровая технология — аутплейсмента персонала. За данным понятием скрыт целый спектр различных вспомогательных услуг по трудоустройству увольняемых сотрудников, которые предоставляют кадровые агентства по заказу руководителей организаций. Программа включает в себя набор профессиональных тренингов и консультаций по эффективному поиску работы, ориентации работников на современном рынке труда, а также психологическую поддержку кандидатов.

Высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

11 Планирование использования персонала

Использование персонала - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Планирование использования персонала — мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизиологических возможностей, умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, а также по созданию творческой, здоровой психологической атмосферы в организации.

Под планированием использования персонала понимается рациональное назначение сотрудников на конкретные должности (с учетом их профиля компетенции и профиля требований к должности), а также последующее использование свободных или освобождающихся производственных мощностей, повышение по службе квалифицированных сотрудников и реорганизация отделов.

Данный вид планирования занимается выделением сотрудников в распоряжении отдельных цехов и отделов предприятия. При этом учитываются качественные и количественные временные и пространственные аспекты планирования. Персонал используется таким образом, чтобы задания организации были выполнены наиболее эффективно. При этом не следует забывать о социальных потребностях сотрудников.

Схема планирования использования персонала показана на рисунке 26.

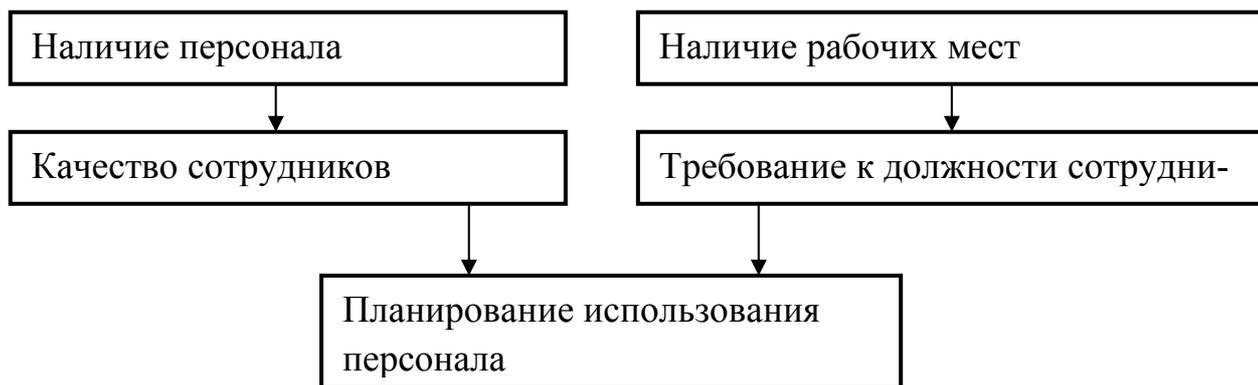


Рисунок 26 — Планирование использования персонала

В планировании использования персонала можно выделить две временные перспективы. Это, прежде всего, краткосрочное, временное и соответствующее имеющимся «мощностям» распределение сотрудников на имеющиеся рабочие места. Предпосылкой такого планирования является наличие необходимой квалификации, образующейся, с одной стороны, из знаний и умений сотрудников (квалификационный профиль), и с другой — из требований, предъявляемых к рабочим местам (заявочный профиль).

В таблице 12 представлены задачи планирования использования персонала.

Таблица 12 — Задачи планирования использования персонала

Задачи	Качественные	Количественные
Краткосрочные	Упорядочивание при помощи сравнения заявочного и квалификационного профессионализма сотрудников	Упорядочивание при помощи разработки планов смены
Долгосрочные	Адаптационные требования к рабочим местам при помощи структурирования работ, навыков сотрудников при помощи мероприятий по развитию персонала	Адаптация при помощи мероприятий по набору и высвобождению сотрудников

Задачи долгосрочного планирования использования персоналом, перенос качеств каждого сотрудника в сферу организации труда и его условий. Другие области, где находит применение планирование использования персонала, является планирование индивидуального рабочего времени каждого сотрудника. Включает разработку планов рабочих смен, планов по применению временной или частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (на-

пример, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле). В связи с этим планированию использования персонала подчинены планирование отпусков, а также планирование предоставления сотрудников для участия в различных семинарах, образовательных программах, курсах повышения квалификации.

Функция планирования использования персонала заключается в распределении работников, занятых в настоящее время, по различным рабочим местам с учетом количественных, временных и пространственных потребностей предприятия, а также интересов и склонностей самих работников.

Планирование использования персонала следует отличать от так называемого размещения персонала, с помощью которого стремятся добиться краткосрочного равновесия (на несколько дней или часов) между желаемой и реальной ситуацией в сфере управления персоналом.

Проблемы, связанные с планированием использования персонала, следует считать проблемами оптимизации и исследования операций. Поэтому для решения этих проблем используются обычные методы исследования операций. Многие проблемы, связанные с планированием использования персонала, можно сформулировать в рамках линейной оптимизации.

Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы того или иного работника необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и сопоставить их с возможностями претендента.

При планировании использования персонала следует предъявить к нему такие требования, чтобы исключить профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физ. и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места, т.е. вводить квотирование рабочих мест.

Планирование должно базироваться на *соблюдении принципов рационального использования персонала*, заключающиеся в обеспечении:

- рациональной занятости работников;
- стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода;
- соответствия трудового потенциала работника, его квалификации;
- периодического перехода работника с одного рабочего места на другое;
- чередования нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

При планировании следует соблюдать принцип гибкости в использовании персонала — изменение числа работников или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд. Значение принципа гибкости в использовании персонала возрастает в условиях рыночного хозяйства в связи с ужесточением условий конкуренции, усилением колебаний производства, рас-

пространением компьютерной и информационной технологий с высокосберегающим эффектом. В связи с этим в организациях широкое распространение получают нестандартные формы занятости: частичная, временная занятость, паломничество. Использование подобных форм занятости не только дает организации возможность гибкого маневрирования в процессе производства, но и отвечает потребностям некоторых категорий работников в гибкой организации труда в связи с состоянием здоровья, настоятельной потребностью совместить работу с выполнением др. соц. обязанностей (уходом за детьми, престарелыми, инвалидами, работой в семье, обучением). Гибкость использования персонала проявляется также в применении гибких режимов рабочего времени — гибкого рабочего года, сжатой рабочей недели, гибких графиков рабочего времени, вплоть до гибкости всего периода активной трудовой жизни, включая возможность оплачиваемых перерывов в ней для повышения общеобразовательного и квалификационного уровней.

Функциональная гибкость в использовании персонала - способность организаций в соответствии с меняющимися условиями производства вносить изменения:

- в характер использования работников; и
- в содержание их трудовой деятельности.

Функциональная гибкость достигается посредством:

- горизонтального или вертикального объединения операций;
- смены профессий;
- ротации рабочих мест,
- обогащения труда,
- создания автономных бригад,
- делегирования ответственности сверху вниз,
- участия работников в управлении и т.п.

В соответствии с новыми подходами под планированием использования персонала понимается стратегический инструмент оптимизации экономических процессов на предприятиях и в учреждениях. При этом центральная роль уделяется повышению гибкости рабочего графика, чтобы деятельность предприятия была синхронизирована с учетом изменчивых потребностей персонала. Поскольку все эти вопросы управления рабочим временем тесно связаны с различными аспектами хозяйственной деятельности предприятия, например, текущими заказами или рамочными условиями трудовых договоров, современные подходы к планированию использования персонала должны применяться в более широком контексте.

12 Планирование развития кадров

Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития сотрудников. Планирование раз-

вития персонала должно способствовать повышению необходимой для предприятия квалификации сотрудников.

План развития должен основываться на информации, освещающей:

- 1) различные характеристики состава работников предприятия (количество работников, возраст, пол и т.д.);
- 2) внешние условия (ситуацию на рынке труда, тенденции ее изменения, численность учащихся в регионе);
- 3) текущие задачи предприятия;
- 4) будущие изменения в производстве и системе управления.

План развития персонала, разрабатываемый на основе полученных данных, включает критерии и источники набора работников. Процедуры найма.

При определении будущих потребностей выявляются изменения в коллективе, которые должны быть проведены в конкретном промежутке времени. Так как в это планирование входят и будущие изменения состава персонала, то при его проведении должны быть запланированы мероприятия, осуществляемые дополнительно.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть нацелены на упразднения дефицита в знаниях и навыках сотрудников. При этом открывается широкий спектр мероприятий по их развитию, которые начинаются проведением курсов и семинаров, продолжаются в ходе учебного процесса и завершаются тренингами и поочередным пребыванием на должности, соответствующей уровню их образования.

Последствия планирования дефицита развития персонала проявляются в сокращении дефицита кадров и в использовании знаний и навыков сотрудников в процессе работы.

Современные подходы к планированию развития образования учитывают и самостоятельное развитие сотрудников; при этом различные проблемы перекладываются на их плечи, как индивидуализация решений экономических проблем персонала.

В планировании развития персонал можно выделить:

- планирование необходимого для занятия определенной должности уровня образования;
- планирование переподготовки и повышения квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения работников.

Цель планирования образования — приобретение предприятием квалифицированной смены. Его основой служит потребность в новых, образованных сотрудниках, для которых должны быть разработаны планы по их дальнейшему образованию, направленные на приобретение специальной профессиональной квалификации и производственного опыта.

Основной причиной дальнейшего образования, представляющего собой существенный элемент планирования развития персонала, является необходимость дальнейшего развития профессиональных, социальных, когнитивных и психологических навыков сотрудников. Основными элементами при этом явля-

ются, с одной стороны, знания и умения сотрудников, а с другой—будущие задачи и требования. Путем сравнения этих элементов определяется потребность в развитии персонала. При этом учитываются интересы и желания сотрудника, а также его потенциал.

Целью дальнейшего образования персонала должна быть интеграция целей личного развития и карьеры каждого сотрудника в общую цель предприятия. Таким образом, две группы с различными интересами требуют хорошо организованного развития персонала. Это руководители предприятия и сотрудники.

Руководству предприятия необходимы:

- гарантия наличия рабочей силы;
- высокий уровень квалификации сотрудников;
- приспособление сотрудников к изменяющимся условиям труда;
- независимость от внешнего рынка рабочей силы;
- улучшение производственных и социальных отношений в коллективе;
- повышение готовности к пониманию и совместному проведению изменений.

Сотрудники заинтересованы в:

- приспособлении собственной квалификации к требованиям рабочего места;
- гарантиях производственного роста (планирования карьеры);
- повышении личной мобильности на рынке рабочей силы;
- получении шансов для самореализации на рабочем месте при помощи взятия на себя напряженных заданий.

Планирование карьеры также должно быть включено в планирование развития персонала. Это относится, прежде всего, к возможностям развития руководителей и специалистов. Такое планирование тесно связано с планированием дальнейшего образования, так как каждое дальнейшее продвижение по служебной лестнице инициируется и поддерживается соответствующими мероприятиями по дальнейшему образованию.

Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Нововведения в дизайне продукции, технике и менеджменте предприятия предусматривают регулярное и систематическое обучение персонала. Но изменения на рынке, растущая интернационализация деятельности предприятия, ускоренное усовершенствование техники, особенно микроэлектроники, а также информационных и коммуникационных технологий тоже значительно влияют на потребность в дальнейшем обучении. Поэтому развитие производственных знаний и навыков является первоочередной задачей предприятия.

План развития персонала устанавливает задания по приему новых сотрудников, сокращению или переводу работников на другую работу, подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала фирмы. С учетом плана развития персонала и тактических целей фирмы уточняются функции, полномочия и ответственность структурных подразделений фирмы, производственная и организационная структура, составляется новое штатное расписание, а также

планируются другие реструктуризационные мероприятия. В процессе планирования развития персонала формируется кадровый резерв работников на выдвижение на более высокие должности (реестр кадров фирмы). Основная цель планирования развития персонала – повышение эффективности использования трудового потенциала фирмы.

Планирование обучения – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- 1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- 2) анализировать план технического обновления;
- 3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;
- 4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Цель планирования обучения – приобретение квалифицированной смены для предприятия. Основой этого планирования является потребность в новых, образованных сотрудниках, для которых разрабатываются планы их дальнейшего развития, приобретения необходимой профессиональной квалификации и производственного опыта.

Основной причиной планирования обучения, представляющего собой существенный элемент планирования развития персонала, является необходимость развития профессиональных, социальных, коммуникативных и психологических навыков у сотрудников. Исходными позициями при этом, с одной стороны, являются знания и умения сотрудников, а с другой – будущие задачи и вытекающие из них требования. Сравнивая эти элементы, определяют потребность в развитии, принимая во внимание интересы и желания сотрудника, а также его интеллектуальный и карьерный потенциалы. Целью планирования дальнейшего обучения персонала должно быть сопоставление и синтез интересов различных сотрудников предприятия, то есть интеграция целей личного развития и карьеры каждого сотрудника в общую цель предприятия. Таким образом, две группы с различными интересами нуждаются в хорошо организованном развитии персонала. Этими группами являются:

- руководители предприятия;
- сотрудники.

Рассмотрим конкретные цели этих групп, выполнение которых обеспечивается функцией развития персонала.

Руководство предприятия ставит следующие цели:

- гарантия наличия необходимой рабочей силы;
- поддержание необходимого уровня квалификации сотрудников;
- адаптация имеющейся квалификации сотрудников к изменяющимся характеристикам рабочего места;

- независимость кадрового потенциала предприятия от внешнего рынка рабочей силы;
- улучшение производственных и социальных отношений между сотрудниками;
- повышение готовности к пониманию или роли мероприятий по развитию персонала.

Сотрудники ставят следующие цели:

- непрерывная адаптация к требованиям рабочего места (должности);
- перспективы производственного роста (в смысле планирования карьеры);
- повышение мобильности на рынке рабочей силы;
- выявление шансов для самореализации путем выполнения напряженных заданий.

Работа по повышению квалификации и обучению осуществляется в три этапа:

- 1) планирование обучения;
- 2) организация обучения и повышения квалификации;
- 3) оформление результатов обучения

На первом этапе работы по повышению квалификации и обучению определяется потребность, цели и задачи обучения.

При подготовке плана обучения и определении потребности в обучении анализируется:

- а) на организационном уровне:
 - 1) производственный план, включающий информацию по расширению видов услуг, технологиям, финансам и штатное расписание;
 - 2) обязательное обучение;
 - 3) кадровый резерв.
- б) на уровне подразделений:
 - 1) новое оборудование, технологии, процедуры;
 - 2) компетенция отдельных работников.
- в) на индивидуальном уровне:
 - 1) результаты аттестации;
 - 2) записи об образовании и обучении сотрудников.

Кроме этого, учитываются и другие источники определения необходимости в обучении: трудовое законодательство, законодательство об охране труда, постановления правительства, инструкции и нормативные документы.

На втором этапе организуется процесс обучения и повышения квалификации.

Повышение квалификации руководителей и специалистов производится с периодичностью не менее одного раза в три года. Повышение квалификации раньше установленного периода производится в случае назначения работника на должность либо включение его в резерв на выдвижение, либо в связи с производственной необходимостью.

Руководители подразделений, отделы и службы составляют ежегодно заявки и представляют в отдел кадров, на основе их формируются сводные заявки для плана-графика профессионального обучения руководителей и специалистов, который составляется на год.

План-график повышения квалификации руководителей и специалистов, после утверждения руководителем предприятия, закрепляет количество работников, имеющих потребность в обучении, виды, формы и сроки обучения. На основании план-графика планово-экономический отдел определяет затраты и учитывает их в плане расходов на год.

В течение года специалист по кадрам организует и контролирует исполнение план-графика повышения квалификации. Формирует приказы (распоряжения) о направлении работников на учебу.

Планирование профессионального обучения рабочих осуществляется по основным направлениям деятельности предприятия в соответствии с установленной периодичностью обучения.

Руководители подразделений определяют потребность в обучении. Представляют в отдел кадров планы-заявки на обучение рабочих на следующий год, согласованные с заместителем руководителя предприятия. При необходимости представляют перечень новых тематик (профессий), обучение по которым необходимо организовать в новом году.

Специалист по кадрам на основании планов-заявок подразделений составляет сводную план-заявку на обучение рабочих в новом году и направляет в центр подготовки кадров для составления план-графика обучения. Утвержденный руководителем предприятия план-график обучения рабочих присылается в отдел кадров для исполнения. Данные о времени обучения, сроках, тематиках доводятся специалистом по кадрам до руководителей подразделений.

Направление на обучение оформляется распоряжением руководителя предприятия, в котором указываются сроки обучения и закрепление инструкторов производственного обучения. В соответствии с программой производственного обучения после прохождения теоретического обучения в центре подготовки кадров, рабочие проходят производственную практику на рабочем месте, где ведут дневники производственной практики. После прохождения теоретического и практического обучения работники сдают квалификационный экзамен.

Специалист по кадрам контролируют исполнение подразделениями предприятия планов-графиков повышения квалификации руководителей, специалистов и обучения рабочих, принимает все необходимые меры для их выполнения, при необходимости вносит корректировку в планы обучения.

Квалификация кадров характеризуется многими параметрами: средним разрядом рабочих, стажем работы на данном предприятии, удельным весом персонала с высшим и средним специальным образованием в численности промышленно-производственного персонала, величиной затрат на подготовку и повышения квалификации кадров в издержках предприятия и т. д.

Сопоставление среднего разряда рабочих со средним разрядом выполняемых работ, например, дает основание судить о том, насколько квалификация ра-

бочих позволяет им выполнять работы данной сложности и есть ли резервы для снижения трудоемкости за счет повышения квалификации персонала.

Использование квалификации рабочих можно оценить по соответствующему коэффициенту ($K_{нк}$):

$$K_{нк} = \frac{P_p}{P_c}, \quad (115)$$

где, P_p – средний разряд рабочих по подразделениям фирмы;

P_c – средний разряд выполняемых ими работ.

На третьем этапе происходит оформление результатов обучения и повышения квалификации.

По окончании обучения каждый работник информирует своего руководителя подразделения о результатах обучения и представляет в отдел кадров документы о прохождении обучения (удостоверения, свидетельства, сертификаты и др.). На рабочих, прошедших обучение в центре подготовки кадров, администрация центра направляет в отдел кадров свидетельства или удостоверения и копии протоколов о сдаче квалификационных экзаменов.

Центр подготовки кадров ежемесячно представляет сведения о количестве работников предприятия, прошедших обучение в центре, в целях осуществления контроля за соблюдением графика обучения, контроля расходования средств на обучение и подтверждения факта прохождения обучения. Специалист по кадрам вносит запись о результатах обучения и повышения квалификации в карточки работникам формы Т-2.

Анализ по выполнению плана обучения и повышения квалификации руководителей, специалистов и рабочих проводится специалистом по кадрам при составлении квартального и годового отчетов, отражается в аналитической записке по итогам работы отдела кадров за год, утверждается и оценивается руководителем предприятия. Принятые решения учитываются при составлении заявок на следующий период.

Критериями оценки непрерывного профессионального образования руководителей, специалистов и рабочих являются:

- 1) выполнение плана обучения и повышения квалификации руководителей, специалистов и рабочих;
- 2) получение и продление лицензий на различные виды деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод что, от грамотного планирования обучения работников во многом зависит эффективная работа всего предприятия, так как высококвалифицированный персонала это главная ценность любого предприятия.

Планирование деловой карьеры, служебно – профессионального продвижения.

Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва — составная часть развития персонала на предприятии.

Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Планы карьеры в отличие от планов развития не направлены на конкретные рабочие места, а отражают только профессиональную деятельность на предприятии. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть:

- вертикальной — подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальной — перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения); центростремительной — движение к ядру, руководству организации, например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Планирование занятия должностей проводится в виде планирования преемственности должностей и планирования занятия должностей.

Это планирование существенно зависит от того, статична ли существующая структура и насколько она изменчива.

Карьеру менеджера можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет — от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накопывается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Планирование карьеры руководителей и специалистов — составная часть кадровой политики фирмы, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера руководителя и специалиста — это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры руководителя, принимающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и реализации, базируется на Гражданском кодексе РФ, КЗоТе, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для работников управления и производственных структур, других документах.

План карьеры руководителя и специалиста, составная часть плана работы с резервом кадров, отличается от последнего длительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работника по категориям и должностям, основывается на постепенном удлинении сроков пребывания на каждой ступени деятельности, ориентирован на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей личности в самоутверждении и признании.

13 Планирование расходов на персонал

Расходы на персонал - это общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческих ресурсов в организации: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия», дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи) на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций

Планирование расходов на персонал является одной из главных задач управления персоналом. Сотрудники, занимающиеся сбором плановых данных и управлением расходами, могут быть организованы централизованно, однако они часто слишком удалены от происходящего. Ответственными за планирование расходов на персонал являются сотрудники отдельных подразделений организации, а результаты планирования расходов на персонал собираются и предоставляются высшему руководству.

Планирование расходов на персонал начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды.

С точки зрения планирования расходов на персонал среди внешних факторов влияния наиболее важны следующие:

-изменение размеров законодательно устанавливаемых взносов на со-

циальное страхование;

- ожидаемое принятие новых законов, влекущих за собой дополнительные расходы на персонал;

- договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок; изменение тарифных соглашений.

Кроме того, при планировании должны учитываться общественно-политические и макроэкономические тенденции:

- темп инфляции, влияющий на все рыночные цены;

- уровень доходов и потребления;

- динамика потребительских цен и сбережений населения;

- уровень безработицы, напряженность на рынке труда.

Искусство планирования заключается в разработке максимально точного прогноза с тем, чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры при калькуляции расходов на персонал и в значительной мере исключить неожиданные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутриорганизационные (внутренние) факторы влияния на расходы на персонал также должны быть включены в прогнозы. К этой группе факторов относятся:

- движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность);

- финансовое состояние, традиции;

- численность и структура персонала;

- изменения в организационной структуре и т.д.

Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим; изменениями законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов и т.д. Издержки на персонал подразделяются на прямые и косвенные (таблица 13).

Таблица 13 — Примерная структура издержек на персонал

Прямые (переменные)	Косвенные (постоянные)	
	На основании тарифов и законодательства	Социальное обслуживание
1	2	3
Оплата по результатам труда Заработная плата (основная и дополнительная) Оклад штатных сотрудников	Отчисления работодателей на социальное страхование от несчастных случаев Оплата отпусков Оплачиваемые больничные	Столовая Жилищная площадь Транспортные расходы Социальное обеспечение Выплаты пособий заболевшим

Продолжение таблицы 13

1	2	3
Выплаты внештатным сотрудникам Прочие выплаты	Инвалидность Техника безопасности Расходы на организа- цию производства и экологию Развитие персонала Прочие расходы (еди- новременные пособия и т.д.)	Спецодежда Фонд специального обеспечения Страхование и доплаты Прочие события (юби- леи, рацпредложения и т.п.)

Затраты на персонал также классифицируются по фазам процесса воспроизводства, по уровню дохода, по целевому назначению, по источникам финансирования, по характеру затрат, по времени замещения, по обязательности затрат, по отношению к целесообразности сокращения (рисунок 27).

Процесс планирования расходов на персонал имеет несколько этапов, причем план затрат на следующий год необходимо разработать уже в августе/сентябре текущего года.

Этапы планирования расходов на персонал представлены на рисунке 28.

На первом этапе руководитель каждого подразделения — места возникновения затрат — анализирует следующие показатели по затратам на рабочую силу за текущий год:

- годовой бюджет;
- фактические затраты за прошлый год;
- плановые затраты на текущий год;
- фактические затраты на текущий год;
- отклонения (в процентах).

Кроме того, он анализирует затраты по их видам, т.е. прослеживает каждую бухгалтерскую проводку, исходя из имеющихся данных, а также учитывая прогнозы на следующий год (прогнозное влияние внешних и внутриорганизационных факторов). В результате определяется чисто математический прогноз бюджета затрат на следующий год, скорректированный по отдельным видам затрат с учетом места их возникновения.

На втором этапе результаты планирования, произведенного руководителями, ответственными за затраты по местам их возникновения, анализируются и корректируются на уровне руководителя службы управления персоналом, учитывается мнение руководителей смежных отделов управления организацией.

На третьем этапе результаты планирования и анализа предоставляются высшему руководству организации для принятия окончательного решения и утверждаются с соответствующими изменениями и дополнениями.

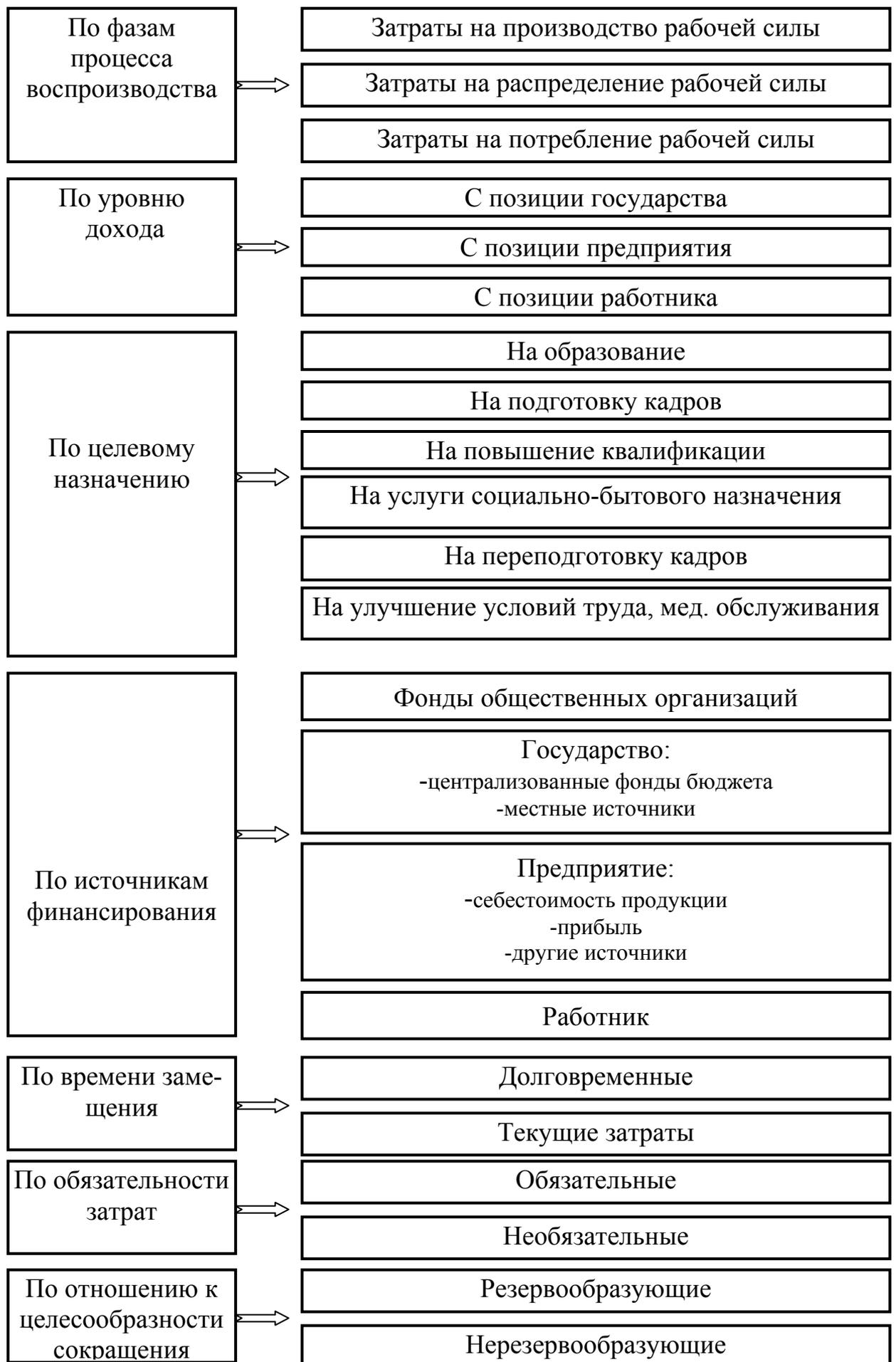


Рисунок 27 — Классификация затрат предприятия на персонал

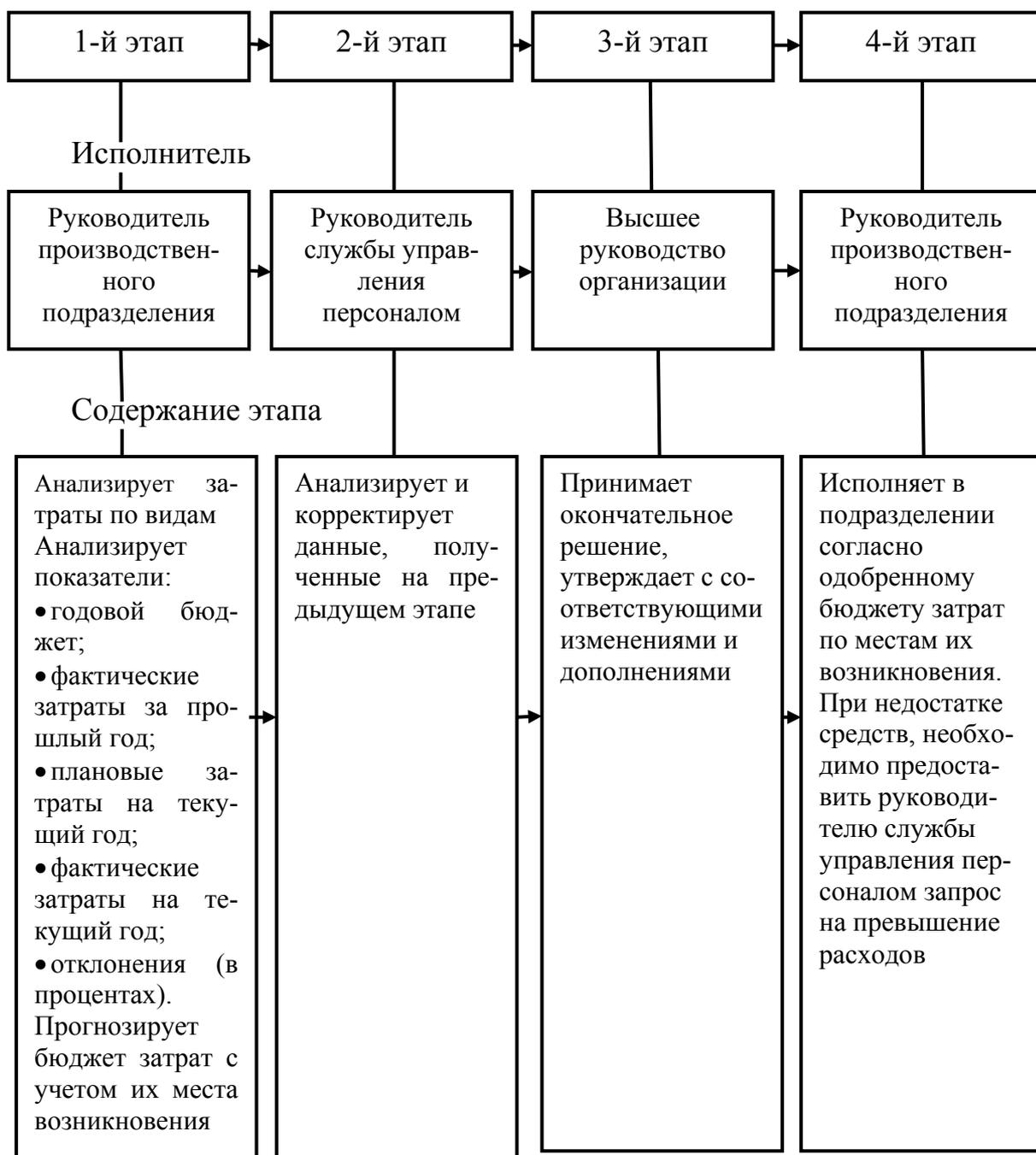


Рисунок 28 — Этапы планирования расходов на персонал

На четвертом этапе одобренный бюджет, распределенный по конкретным местам возникновения затрат (его статьи соответствуют отдельным видам затрат), предоставляется в распоряжение ответственных за затраты по местам их возникновения. Задаваемые этим бюджетом рамки затрат в принципе остаются стабильными в течение года, если, конечно, высшее руководство на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года выясняется недостаток средств по какой-либо статье затрат, то руководителю службы управления персоналом необходимо представить запрос на

превышение расходов. Компенсировать превышение бюджета по одному виду затрат за счет сокращения другого вида затрат не рекомендуется.

Механизм планирования расходов на персонал включает следующий алгоритм.

1 Формирование общего бюджета расходов на персонал. Бюджет — прогнозный расчет, главная его цель, как можно более точно определить будущие штатные расходы. Бюджетные расходы на рабочую силу содержат все предполагаемые расходы на выполнение функций управления персоналом. Задачи бюджета заключаются в координации, мотивации и контроле.

Общий бюджет расходов на персонал устанавливается в зависимости от требований конкуренции, рыночных условий, на основе анализа бюджетов предыдущих периодов и изменения рыночной конъюнктуры.

Исходным пунктом при разработке бюджетов расходов на рабочую силу является будущий качественный и количественный состав персонала в организации (планируются прямые расходы). На величину прямых расходов влияет также изменения в кадровой структуре, повышение заработной платы, изменение законодательства и т.п. Расчет прямых расходов на рабочую силу осуществляется отдельно для различных квалификационных групп.

2 Формирование локальных бюджетов расходов на персонал (бюджетов подразделений). Определяются на местах, затем утверждаются руководителями. Устанавливаются на основе анализа предыдущего периода, прогнозов будущего периода, а также с учетом новых проектов, ранее не используемых для данного подразделения. В проектах описываются предложения по осуществлению дополнительных расходов на рабочую силу, с расчетом необходимых для его осуществления затрат и предполагаемого получаемого эффекта (дополнительной прибыли). Эти проекты могут быть предложены не только руководителями подразделений, но и любым из сотрудников подразделения, предоставившим достаточно серьезное обоснование своего предложения. Также производится анализ выполнения предыдущих проектов, расчет их экономической и социальной эффективности.

3 Анализ соответствия суммы локальных бюджетов с общим. На основе анализа затраты уменьшаются в планируемом периоде, иначе в дальнейшем обнаружится увеличение затрат, следовательно, и дефицит средств.

4 Осуществляется перераспределение затрат между подразделениями. При этом учитывается эффективность деятельности в целом подразделения, прибыльность и другие экономические показатели, а также экономическая эффективность предыдущих расходов на персонал (прибыльность, социальный, экономический эффект). На основе этого для одних отделов бюджет сокращается, а другим выделяется в полном объеме.

5 Оптимизация локальных бюджетов.

6 Анализ структуры бюджета (удельный вес расходов на новые проекты в общей сумме расходов). Новые проекты рассматриваются индивидуально. Особый упор делается на экономический и социальный эффект. Его необходимость и целесообразность оценивается специально созданной комиссией. Таким

образом, успешным подразделениям предоставляется значительная степень свободы.

7 Определение предельного минимума расходов на персонал. Определяется уровень социального обеспечения и денежного содержания работников, необходимый для успешного функционирования организации и более эффективного использования трудового потенциала работников.

8 Организация учета расходов на персонал. Ежемесячно каждое подразделение должно вносить информацию о расходах в специальный формуляр учета затрат по местам возникновения (таблица 13). Задача руководства состоит в том, чтобы обеспечить соблюдение плана затрат и не превысить бюджет. Все расходы четко документируются, что помогает ответственному за затраты иметь доступ к необходимой информации для планирования своих дальнейших действий. Следовательно, необходимо таким образом организовать учет затрат, чтобы данные первичного учета расходов на персонал не оседали в бухгалтерии или на местах, а использовались для дальнейшего анализа и прогноза будущих затрат ответственным сотрудником.

Таблица 13 — Формуляр учета расходов по местам возникновения

Место возникновения затрат: _____		Месяц: _____ Дата: _____					
Перечень издержек производства/ сравнение плановых показателей с фактическими							
Вид издержек	Годовой бюджет	Общие факт. издержки	Факт. издержки базового периода	Факт. издержки планового периода	Плановые издержки	Отклонение План/Факт	Отклонения в % всего
1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата труда							
Дополнительные расходы по оплате труда							
Расходы на персонал							
Расходы по техническому обслуживанию							
Транспортные расходы							
Расходы на деловые обеды							

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
Амортизационные отчисления							
Расходы на информацию							
Расходы на содержание помещений и аренду							
Расходы на рекламу							
Другие статьи							
Общие расходы							

9 Сравнительный анализ с показателями конкурентов. Для анализа предлагается использовать соотношение расходов на персонал и прибыли.

10 Корректировка бюджета расходов на персонал.

Расчет расходов на персонал по местам возникновения очень важен, так как таким образом возможно получение достоверной информации о расходах на персонал, которая отражает количественно распределение затрат по различным структурным единицам, эффективность осуществляемых затрат в различных структурных подразделениях.

Для удобства анализа расходов по местам возникновения предлагается формуляр, представленный в таблице 14, где отражаются статьи затрат, возникающих в подразделении. Каждый отдел заполняет свою форму.

Таблица 14 — Калькуляция расходов по функциям кадровой службы

Кадровая функция	% от прямых расходов на персонал
1	2
Определение потребности в кадрах: затраты на функцию зависят от количества сотрудников, осуществляющих эту функцию, качество выполнения функции	2
Привлечение персонала: затраты на кадровую рекламу в СМИ (газеты «Из рук в руки», «Работа для Вас», рекрутинговые агентства, расходы на процедуру отбора кадров (психологические тесты, собеседования), расходы на транспорт (поездки, переезды), расходы на проведение мероприятий по повышению заинтересованности кадров.	8

Продолжение таблицы 14

1	2
Общая стоимость затрат на найм персонала зависит от числа и квалификации привлекаемых лиц, осуществляющих данную функцию. При этом необходимо учитывать статистику движения кадров (динамику, сальдо движения).	
Развитие кадров (затраты на переобучение, повышение квалификации, затраты на ротацию кадров): - расходы вне предприятия (оплачиваемые курсы, услуги школы менеджеров «Арсенал», транспортные расходы) - расходы на внутрифирменные мероприятия (гонорары и оплата труда для референтов) - расходы на развитие учебной базы - расходы на учебный материал - расходы на спецпрограммы ввода работника (тренировочные программы, расходы на производственное обучение)	15
Использование и стимулирование производительности персонала: - оснащение рабочего места - затраты на адаптацию кадров; затраты, вызванные болезнью сотрудников, текучестью кадров -расходы на вознаграждение за рац. предложения - расходы на текучесть рабочей силы.	20
Высвобождение кадров (outplacement): - компенсационные выплаты - удовлетворение прав на отпуск - расходы на консультирование, связанное с потерей рабочею места	5
Кадрово-информационное хозяйство: - расходы на информацию - внутреннее информирование (организация собраний, внутрифирменная печать) информирование внешних служб	1
Прочие расходы	14
Итого	65

15): Существуют следующие методы снижения расходов на персонал (таблица

- общее сокращение бюджета затрат;
- стоимостный анализ накладных расходов;
- метод нулевого базисного бюджета (Zero-Base-Budgeting);
- административный анализ ценностей.

Таблица 15 — Методы снижения расходов на персонал

Метод	Общее сокращение бюджета затрат	Стоимостной анализ накладных расходов	Метод нулевого базисного бюджета	Административный анализ ценностей
Характеристика	Общее сокращение сметы затрат путем пропорционального снижения общей сметы затрат и соответствующего сокращения всех составляющих ее элементов (в том числе затраты на персонал)	Для каждого отдела оценивается соотношение между затратами на услуги и получаемой пользой. Слишком дорогие или ненужные услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после детального анализа затрат и пользы	Анализируются все функции, продумываются альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. При планировании затрат на персонал необходимо постоянное выяснение причин возникновения затрат и контроль за ними для того, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала персонала и также экономическую эффективность предприятия	Методы оценки труда и продукта и нахождение путей, снижающих затраты на функции и труд
Достоинства и недостатки	Является наиболее простым, но и наиболее неточным средством, так как все отделы оказываются в одинаковых условиях, несмотря на различные уровни достижения в деятельности и уровня экономии в расходах	Экономия достигается за счет внутрифирменных услуг, которые не являются необходимыми. Этот метод может позволить сократить накладные расходы на 10—20%. Стоимостной анализ состоит из фазы подготовки и фазы анализа; динамика расчетов за 2—3 года	Направлен на повышение эффективности отделов фирмы. Оценка нулевого базисного бюджета нацелена на эффективное повышение стратегических, тактических и оперативных сторон организации	Большая трудоемкость

1. Общее сокращение бюджета на сколько-то процентов является наиболее простым, но и наиболее неточным средством управления затратами на персонал, так как все отделы оказываются в одинаковых условиях, несмотря на различные уровни достижения в деятельности, и уровня экономии в расходах. Общее сокращение сметы затрат осуществляется путем пропорционального снижения общей сметы затрат и соответственного сокращения всех составляющих ее элементов (в том числе и затраты на персонал).

2. При стоимостном анализе накладных расходов экономия достигается за счет сокращения внутрифирменных услуг, которые не являются, безусловно, необходимыми. Этот метод может позволить сократить накладные расходы на 10—20 %. Для каждого отдела оценивается соотношение между затратами на услуги, средней численности работников и получаемой пользой. Слишком дорогие или ненужные услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после детального анализа расходов и доходов.

Условия проведения анализа:

- с помощью стоимостного метода определяется соотношение затраты / эффективность;

- ориентация на покупателя: проектирование «поштучных» издержек производства (под заказчика).

Главными исполнителями анализа общих накладных расходов являются распорядители средств во всех секторах.

Стоимостной анализ состоит из фазы подготовки и фазы анализа; динамика расчетов за 2—3 года.

3. Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности отделений предприятия. Под вопрос ставятся все функции, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов.

Центральное место в этом анализе занимают и затраты на персонал, т. е. использование этих затрат, ориентированное на производительность.

При планировании затрат на персонал необходимо постоянное выяснение причин возникновения затрат и контроль за ними для того, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала персонала и также экономическую эффективность предприятия.

Оценка нулевого базисного бюджета нацелена на эффективное повышение стратегических, тактических и оперативных сторон организации.

Этапы:

1 Создание элементов решения.

2 Определение уровня производства (относительно предыдущего периода).

3 Определение альтернативных методов для каждого уровня производства и изыскание наиболее экономичных методов.

4 Установление иерархии пакетов решения руководителями отделов и вышестоящими инстанциями.

5 Проработка одобренных пакетов решения через бюджет.

6 Административный анализ ценностей.

Методы оценки труда и продукта и нахождение путей, снижающих затраты на функции и труд.

Этапы:

- выбор управленческой деятельности с высокими резервами рентабельности;
- выявление функций той управленческой деятельности, которая подлежит анализу;
- оценка функций по затратам и приносимой пользе;
- генерирование новых решений коллективными методами (мозговая атака, морфологический метод);
- оценка найденных решений посредством одномерного и многомерного подхода к оптимизации цели;
- определение оптимального решения;
- выполнение оптимального решения.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей. В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

14 Маркетинг персонала

14.1 Сущность и принципы маркетинга персонала

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями планирования потребности в кадрах, их обеспечения и использования осуществляется маркетинг персонала, являющийся условием роста кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

Маркетинг персонала (кадровый маркетинг, HR-маркетинг) – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегиче-

скую задачу по предоставлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

В существующих зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики предприятия, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой и т.п.). в узком смысле выделение определенной специфической деятельности

службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения;
- формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:

- а) необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы;
- б) потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.

14.2 Информационная функция маркетинга персонала

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;
- рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов;
- беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных в таблице 16.

Таблица 16 — Требования к персоналу

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; Способность к восприятию профессиональных нагрузок; Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; Стремление к самовыражению и самореализации; Способность к обучаемости; Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;

- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

- карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Исследование внешней и внутренней среды организации.

Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в таблице 17.

Таблица 17 — Внешние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
1	2
Общеэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности	Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования
Развитие технологий	Определяет изменение характера и содержание труда, его предметной направленности, что в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала

Продолжение таблицы 17

1	2
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал – маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице 18.

Таблица 18 — Внутренние факторы среды организации

Наименование фактора	Характеристика фактора
1	2
Цели организации	Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытие, использование кадров, их подготовки

Продолжение таблицы 18

1	2
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организаций тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологий и т.д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда

Изучение рынка труда.

Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Существенные направления анализа внешнего рынка труда представлены далее: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда: стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в таблице 19.

Таблица 19 — Направления анализа внутреннего рынка труда

Направления анализа	Инструментарий
Структура персонала, в том числе: численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала. Информация о результатах обучения персонала. Деловая оценка (аттестация) персонала
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале, планирование замещения вакансий, планирование мероприятий по развитию персонала
Организационная структура в том числе: формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур, органограммы, диаграммы выполнения функций, диаграммы коммуникационных связей, опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание), описание работ и должностей (должностные инструкции), диагностика рабочих мест, опросы сотрудников
Культура управления, в том числе: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы имперических социальных исследований, работа с высвобожденными сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников, групповые дискуссии, анализ применения теорий мотивации

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда.

Изучение имиджа организации как работодателя.

Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преиму-

ществственным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

14.3 Коммуникационная функция маркетинга персонала

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;
- внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;
- открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

Сегментирование рынка труда.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделение спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образующиеся целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью.

Пример выделения некоторых целевых групп по критериям (факторам) сегментирования представлен в таблице 20.

Таблица 20 — Выделение целевых групп на рынке труда

Критерий сегментирования	Содержание параметров
Географический	Регион, административное деление, численность
Демографический	Возраст, пол, семейное положение, национальный состав
Экономический	Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж
Психографический	Личностные качества, тип личности, жизненные потребности
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп. Приведенные в таблице №5 сегменты имеют отношение, как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

Источники и пути покрытия потребности в персонале.

Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю

Внешние источники – это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;

2) организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);

3) организация использует услуги консультантов по персоналу, и могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;

4) организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;

5) организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

1) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

2) организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

В таблице 21 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены: соответствующая группа (А – активные, П. – пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности их описания).

Таблица 21 — Пути привлечения персонала и ситуация на рынке труда

Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
Благоприятная	(П1), (П2)
Уравновешенная	(П1), (А2), (П2), (А3), (А4)
Напряженная	(П1), (А1), (А3), (А4), (А5)
Низкие затраты на приобретение персонала	(П2), (А1), (А2), (А4), (А5)
Высокие затраты на приобретение персонала	(П1), (А3), (А4)

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются: перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него; перемещение сотрудни-

ков на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного обучения); формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;
- 3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала.

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носитель имиджа.

В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникация в рамках производственного процесса; социальной потребности, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

- формирование стиля управления, который обеспечивал бы сопричастность сотрудников с процессами принятия решений;
- полнота и объективность оценки персонала;
- регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;
- действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.

Удовлетворение социальных потребностей вне производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

- консультирование сотрудников по персональным проблемам;
- формирование групп свободного времени;
- организация спортивных мероприятий;
- издание внутрифирменного журнала;
- организация внутрифирменных праздников и т.п.

Маркетинг персонала в России становится все более актуален, так как в некоторых отраслях конкуренция на рынке труда даже острее, чем на рынках сбыта и капитала.

В составе кадровой службы крупных организаций уместно подразделение маркетинга персонала для решения задач:

- кадрового маркетинга внутри организации; планирования деловой карьеры;

- регионального и отраслевого маркетинга рабочей силы; создания единой информационной сети кадрового менеджмента.

Основными предпосылками маркетинга персонала следует считать организационную структуру управления, состояние кадрового потенциала организации, наличие вакансий в штатном расписании, фирменный стиль управления.

15 Стратегическое планирование персонала

15.1 Стратегическое управление персоналом организации

При формировании кадровой политики перед службами управления персоналом встает задача развернуть кадровые стратегии во временном измерении.

Кадровая стратегия – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Считается, что целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Выделяют семь стратегических направлений в работе с персоналом.

1 Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Выделяют две группы персонала: высококвалифицированных постоянных работников с социальными гарантиями и высокой оплатой труда (“ядро”) и малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда (“периферия”). Применяется не для всех организаций.

2 Работники представляют собой ресурс, который необходимо максимизировать.

3 Неразрывная связь стратегии организации со стратегией управления персоналом.

4 Развитие организационной культуры.

5 Внедрение методов управления персоналом по опыту Японии (гибкие формы организации труда, преданность работников организации, минимизация уровней управления и др.).

6 Управление персоналом как стратегическая функция, которое предполагает: разработку кадровой стратегии; подбор персонала, исходя из философии

организации; вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности; минимизацию трудовых споров и создание комфортного состояния на рабочем месте; поощрение коллективных усилий, направленных на развитие организации,

7 Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом: положения работника и способов воздействия на него; процедур продвижения работника в организации; системы вознаграждения; организации рабочего места.

К основным этапам построения кадровой стратегии относятся:

- нормирование, состоящее в формулировании общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- программирование, включающее разработку системы процедур, мероприятий и кадровых технологий;
- мониторинг персонала, заключающийся собственно в реализации конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала и оценке эффективности этих мер.

Существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организаций, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее.

При анализе кадровых стратегий предприятий становится очевидным, что они являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, при этом на качество кадровой стратегии влияет «качество» собственников и менеджмента (что в российских условиях нередко совпадает).

Можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии.

1 Стратегия, направленная на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов. Образцом при реализации такой стратегии считается способ существования предприятий до начала рыночных реформ, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников.

В случае осуществления такой экономической стратегии кадровая стратегия нередко носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей.

2 Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»).

Экономической основой для реализации подобной модели явились массовая первичная приватизация предприятий 1992-1994 гг. и глубокий экономический спад 1992-1995 гг., следствием которых стало попадание большого количества предприятий в руки недобросовестных или случайных собственников и (или) менеджеров, не имевших долговременных установок, связанных с подконтрольным им производством. В большинстве случаев реализация такой экономической политики приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации предприятия.

Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. Здесь следовало бы говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризуемом потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов.

На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние (и случайные) владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса.

3 Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стаера»). Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы и обеспечение условий для ее наиболее полного использования.

Как правило, на подобное отношение к производству и кадрам ориентированы владельцы предприятия, которые готовы на существенные инвестиции в технологии, основные фонды и менеджмент. Удельный вес таких производств значителен в отраслях с высокой нормой прибыли, являющихся в силу этого предметом постоянной конкурентной борьбы групп акционеров.

Отнесение предприятия к какому-то конкретному типу по признаку проведения той или иной кадровой стратегии представляет сложную проблему, поскольку в реальной практике существует множество смешанных типов.

По отношению к внешней среде организации могут реализовывать открытую или закрытую кадровую стратегию. В первом случае речь идет о том, что организация комплектует свой состав (независимо от уровня ответственности) за счет внешних источников. Закрытая кадровая стратегия характерна для организаций, делающих ставку исключительно на внутренние источники комплектования кадров.

Открытая кадровая стратегия характеризуется тем, что:

- 1) организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне;
- 2) применяется традиционный набор персонала на все должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

3) используются кадровые процедуры, позволяющие удерживать квалифицированный персонал.

При закрытой кадровой стратегий:

1) организация ориентируется на внутренний найм из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников;

2) организация тщательно сохраняет такую корпоративную атмосферу, которая позволяет в отсутствие детальной регламентации процедур работы с персоналом управлять им через систему правил и норм.

Разработка элементов кадровой стратегии в соответствии с принятой кадровой политикой связана с построением системы кадровых процедур и мероприятий, закрепленных в документах, формах с учетом состояния организации и планируемых изменений.

Существенным параметром, оказывающим влияние на разработку кадровых мероприятий, являются инструменты и способы воздействия на персонал. Согласование описанных инструментов и способов с параметрами организационной культуры считается обязательной процедурой, чтобы не допустить расхождений с ценностями организации.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач на различных этапах развития организации.

Целесообразно говорить о трех различных “акцентах” мероприятий по управлению персоналом в зависимости от того, как далеко в будущее “заглядывают” руководители организации. Эмпирическим путем удалось определить временные показатели, характерные для каждого уровня планирования: долгосрочный или стратегический - 3 – 5 лет, среднесрочный (тактический) – 1 – 3 года и краткосрочный (оперативный) – до 1 года.

Как правило долгосрочный уровень планирования в нынешней политической и экономической ситуации в России позволяют очень немногие организации.

Основная масса организаций пытается планировать работу с персоналом в среднесрочной перспективе. В то же время достаточно большое количество организаций успевает реализовывать кадровые мероприятия в краткосрочном диапазоне.

Процедура соотнесения кадровых мероприятий с кадровой стратегией позволяет сформировать бюджет расходов на персонал. В таблице 22 описаны кадровые мероприятия, которые целесообразно планировать в организации с учетом кадровой стратегии. Кадровые мероприятия сформированы с учетом типа кадровой стратегии по отношению к внешней среде.

Таблица 22 - Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

Стратегия организации (тип)	Уровень планирования		
	Долгосрочный (стратегический)	Среднесрочный (управленческий)	Краткосрочный (оперативный)
1	2	3	4
Открытый тип кадровой стратегии			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов	Поиск перспективных людей и проектов. Создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Контакты с рекрутерскими фирмами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
Динамический рост	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и их работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание функциональных обязанностей. Описание политики фирмы в документах, правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
Прибыльность	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров
Ликвидационная	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту. Ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам проф. ориентации, обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости.

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
Преобразований	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов.	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи.
Закрытый тип кадровой стратегии			
Предпринимательская	Создание собственных институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамический рост	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
Прибыльность	Разработка схем оптимизации труда; сокращение трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание “кружков качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” – совмещения.
Ликвидационная	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Преобразований	Создание “инновационных отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

15.2 Прогнозирование спроса на персонал

Прогнозирование спроса состоит в способности определить тенденциях развития рынка и их влиянии на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом. Это достигается взаимодействием специалистов по персоналу и маркетингу занимающимися исследованием рыночной динамики.

Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой прогнозирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы прогнозирования от самых простых до самых сложных, многофакторных моделей.

Методы прогнозирования потребности в персонале, применяемые в стратегическом планировании, представлены в таблице 23.

Таблица 23 — Методы прогнозирования потребности в персонале

Модель	Методы
Простое прогнозирование	Экспертные оценки Метод Дельфи Сравнение характеристик должностей Регрессионный анализ Последовательная временная экстраполяция
Организационные изменения	Составление графиков замещения/экстраполяции Марковский/стохастический анализ
Оптимизация	Линейное/нелинейное программирование (одноэтапная оптимизация) Динамическое прогнозирование (многоэтапная оптимизация) Целевое программирование
Комплексное моделирование	Комплексная экспертная оценка «сверху вниз» и «снизу вверх» Совместное моделирование внешнего и внутреннего рынков труда Совместное моделирование рынка бизнеса труда Метод сбалансированных показателей эффективности («Дженерал Электрик»)

Экстраполяция – наиболее простой и употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее (таблица 24).

Таблица 24 — Прогноз спроса

	Год	Количество работников		отношение
		рабочих	контролеров	Контролер:рабочие
факт	-3	1500	150	1:10
	-2	1800	180	1:10
	Последний год	2000	180	1:11
прогноз	Следующий год	2200	200	1:11
	+2	2500	210	1:12
	+3	2750	230	1:12

Привлекательность метода состоит в его общедоступности. Минусом данного метода является то, что метод не позволяет учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Метод применяется для краткосрочного планирования в организациях со стабильной структурой действий в стабильной организационной среде.

Многие организации пользуются *методом скорректированной экстраполяции*, который учитывает изменения в соотношении факторов определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Приемы изучения работы может использоваться когда есть возможность применить рабочие измерители для подсчета времени которое должно затрачиваться на каждую операцию и требуемого количества труда. Исходным пунктом является производственный бюджет, составленный на основе возможного или прогнозируемого объема продаж. Используя нормы времени, составляют бюджет производительного времени. Затем норму времени на выпуск одного изделия умножают на плановый фонд времени на данный период. Полученный фонд времени делят на фонд времени одного работника и получают требуемое количество работников. Необходимо также учесть абсентеизм и прогнозируемый уровень простоев. Приведем наиболее упрощенный вариант такой процедуры:

- план выпуска на год – 20 тыс. изделий;
- нормы времени – 5 часов;
- плановый фонд времени на год – 100 тыс. часов;
- годовой фонд времени 1 рабочего (допуская нормальное количество сверхурочных часов и простои) – 2 тыс. часов;
- требуемое количество основных рабочих – 50 человек.

Экспертные оценка – метод основывается на использовании мнения специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах(руководители подразделений). Служба персоналом занимается сбором и обработкой оценок. В зависимости от размера организации и числа линейных руководителей может

использоваться методы: *групповое обсуждение, письменный обзор*, когда руководителю предлагается ответить на вопросник службы персоналом, *метод Дельфи*. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Служба персоналом заполняет вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет их экспертам. Затем обрабатывает результаты и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Это повторяется, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребности в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт предают дополнительную весомость. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов и субъективностью суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертной оценки, информации о динамике факторов влияющих на потребности организации в рабочей силе.

Модели дают возможность добиться точных прогнозов потребности в рабочей силе. Недостаток метода состоит в высокой цене, а также необходимости использования специальные навыки для их использования.

Возможности прогнозирования потребности в кадрах приведены в таблице 25.

Таблица 25— Прогнозирование потребности в персонале

Причины возникновения потребности персонале	Возможности прогнозирования
Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо
Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана-
Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
Направление на учебу	Прогнозируемо на 2-5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемой основе анкет
Увеличение потребности в кадрах, в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	предсказуемо

Для осуществления прогнозов прогнозирования спроса на персонал необходимы:

- полный стратегический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должностям, полу, возрасту, сроку службы, квалификации, типу оплаты и пр.;

- прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков и пр.

Основой такого прогноза служит годовой бюджет и долгосрочный корпоративный план, переведенные на уровень деятельности для каждого функционального и линейного подразделения.

15.2 Прогнозирование предложения рабочей силы

Человеческие ресурсы проявляются в доступном количестве, в способности сотрудников выполнять свою работу и в их производительности. При прогнозировании предложения определяется подходящее количество людей, которые должны быть доступны как внутри организации, так и за ее пределами с учетом факторов внешней среды, внутреннего перемещения и продвижения, текучести, изменение формы времени и других условий работы.

Анализ предложения охватывает:

- существующие человеческие ресурсы;
- потенциальные потери имеющихся ресурсов за счет текучести;
- потенциальные изменения за счет имеющихся ресурсов и внутренних продвижений;
- результаты изменения условий работы;
- источники предложения внутри фирмы.

Рассмотрим методы анализа, используемые для этих целей.

При первичном анализе следует квалифицировать работников по функциям, занимаемой должности, уровню квалификации и статусу.

Цель такого анализа определение ресурсных центров состоящих из однородных групп, для которых нужно сделать прогноз предложения. Возможно, потребуется более подробный анализ в процессе которого определяется как количество людей со специальными навыками и способностями располагаемой организации.

Анализ возрастной группы персонала позволяет выявить проблемы, возникающие вследствие внезапного увеличения количества выходов на пенсию, блокирования перспектив продвижения или преобладания работников старших возрастов.

В процессе анализа текущих ресурсов следует ознакомиться с существующими пропорциями между категориями персонала (например, отношение количества руководителей к количеству починенных, основных – к вспомогательным,

производственных – к непроизводственным рабочим). Следует изучить последние тенденции и выявить области в которых быстрые изменения могут привести к проблеме предложения рабочей силы.

Чтобы определить будущие потери и причины, по которым люди покидают, организацию следует *проанализировать текучесть персонала*. Затем, следует составить план борьбы с проблемами, порождающих излишнюю текучесть и план замещения неконтролируемых потерь

Измерение оборота, или текучести, может быть осуществлено различными способами.

Индекс оборота ($I_{об}$), или уровень текучести определяется по формуле (116):

$$I_{об} = \frac{\text{число уволенных за определенный период} \times 100\%}{\text{среднесписочное число работников того же периода}} \quad (116)$$

Этот метод нашел широкое применение из-за простоты вычислений. Например, если за последний год 30 из 150 квалифицированных рабочих уволились (оборот 20 %) и эта тенденция продолжается, то компании потребуются нанять 110 новых работников в течение следующего года для того, чтобы увеличить и удержать рабочую силу на уровне 200 человек (50 дополнительных рабочих, плюс 40 для замещения 20-процентной утечки из числа 200 рабочих, плюс 20 для замещения утечки из числа 90 вновь нанятых).

Главный недостаток измерения оборота на основе доли уволившихся за данный период в том, что полученная цифра уровня текучести может быть раздута за счет большого оборота относительно небольшой части рабочей силы, особенно в период найма. Индекс оборота также не используется, если среднее число работников, на котором основан процент, не является показателем предыдущих тенденций из-за значительного увеличения или уменьшения числа нанятых в течение периода.

В некоторых случаях для прогнозирования предложения рабочей силы целесообразно использовать индекс устойчивости ($I_{уст}$), рассчитываемый по формуле (117):

$$I_{уст} = \frac{\text{число работников со сроком службы год и более} \times 100\%}{\text{число работников, нанятых на год}} \quad (117)$$

Анализ данного индекса за ряд лет указывает на то, что работники с более длительным сроком службы остаются в компании, то есть показывает степень непрерывности занятости. Однако индекс может вводить и в заблуждение, так как не реагирует на самые различные ситуации, существующие в организации или подразделении с высокой долей длительное время работающих сотрудников в сравнении с организацией или подразделением, где большинство работников имеют небольшой стаж.

Анализ срока службы. Указанный недостаток индекса устойчивости может быть частично преодолен, если проанализировать также срок службы работников, которые увольняются.

Но и такой анализ довольно неточен, так как имеет дело только с выбывающими. Для достижения объективных результатов нужно сравнивать количество увольняющихся с минимальным количеством для каждой группы персонала по сроку службы. Если общее число нанимаемых со сроком службы менее 3 месяцев было 80 и общее количество нанятых со сроком более 5 лет — 80, то доля выбывших в каждой категории была бы соответственно 50 (40) и 10% (8) — гораздо более объективные цифры, особенно если можно проанализировать предыдущие периоды для обнаружения неблагоприятных тенденций.

Норма «выживания»: - доля работников, привлеченных в течение определенного периода и оставшихся в организации по прошествии большого количества месяцев или лет службы. Так, анализ учеников, закончивших свое обучение может показать что по прошествии двух лет из первоначальной группы (20 учеников) по-прежнему остаются в организации 10 человек, т. е. норма выживания составляет 50%.

Распределение потерь для каждой входящей группы можно изобразить в виде кривой выживания (рисунок 29).

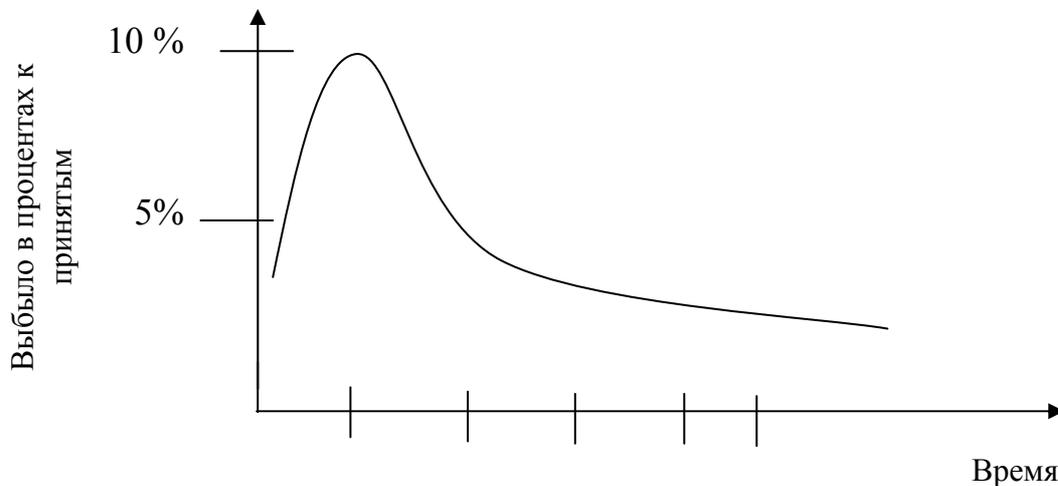


Рисунок 29 —Кривая выживаемости

Обнаружено, что в большинстве ситуаций форма кривой идентичной. В то же время наблюдения показывают, что вершина кривой может перемещаться по оси времени и/или может оказаться ниже, когда дело касается более квалифицированных работников или обученных входящих групп. При планировании персонала необходимо иметь в виду, что если не повлиять на факторы, вызывающие текучесть, половина всех вновь нанимаемых работников будет потеряна в течение следующих пять лет. Таким образом, для получения требуемых 50 работни-

ков в течение пяти лет в данном году поднать 100 новых работников (таблица 26).

Таблица 26— Анализ нормы «выживания»

Исходная группа	Первоначальный состав	Количество оставшихся работников к концу года				
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17
В	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
Средняя норма выживания, %	100	83	71	62	55	50

Более простым показателем, вытекающим из анализа нормы «выживания», является так называемый «полужизненный индекс», который определяется как время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается наполовину за счет текучести кадров. Этот показатель можно использовать для последующего сравнения различных групп сотрудников между собой с целью определения тех мест, где нужно приняты меры по предотвращению излишней текучести.

Анализ результатов продвижения и переводов. Прогноз предложения должен показать, какое количество вакансий необходимо будет заполнить в соответствии с прогнозом спроса.

В крупных организациях может возникать устойчивые схемы продвижения и переводов. В этом случае есть возможность предсказать долю работников каждой категории наиболее подходящих для продвижения и переводов в будущем, чтобы дать наиболее широкое представление о количестве возможных перестановок.

Анализ оценки изменения условий работы и абсентеизма. Подобная оценка должна охватывать такие действующие внутри организации факторы, как изменение продолжительности рабочей недели, политику продолжительности отпусков, смен работы, ухода на пенсию, найму персонала на неполный рабочий день.

Необходимо учитывать влияние прогулов на будущее предложение работников анализировать тенденции с тем, что бы определить причину и возможные действия по предотвращению.

Анализ источников предложения внутри фирмы. Внутренние источники включают в себя: количество выпускников по установленным видам обучения, а также накопленные внутри организации навыки и потенциал. При подготовке планов развития существенным фактором является возможность привлечения

людей извне предприятия. Ниже перечислены факторы, которые могут оказать значительное воздействие на предложение рабочей силы.

Факторы, местного характера, влияющие на предложение рабочей силы:

- 1) плотность населения в пределах досягаемости компании;
- 2) состояние конкуренции на рынке труда со стороны других работодателей;
- 3) местный уровень безработицы;
- 4) традиционная модель найма;
- 5) количество выпускников местной образовательной системы;
- 6) система миграции в пределах территории;
- 7) привлекательность территории, как места жительства, привлекательность компании, как места работы;
- 8) местные возможности покупки жилья, товаров, транспорта.

Факторы национального характера:

- 1) тенденции роста трудоспособного населения;
- 2) общенациональный спрос на особые категории специалистов;
- 3) количество выпускников университетов, институтов
- 4) результаты изменения образовательной системы — увеличение продолжительности начального образования или изменение акцента университетских и школьных программ обучения;
- 5) правительственные программы обучения
- 6) законодательные акты в области регулирования занятости.

16 Кадровый контроллинг в планировании персонала

Для эффективного выполнения функции планирования кадров, обеспечивающей конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга персонала

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Изначальный термин «контроллинг» объединяет в себе два направления: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

Контроллинг – это философия поведения руководителей, ориентированных на эффективное использование ресурсов и долгосрочную перспективу развития.

Контроллинг как инструмент – ориентированная на достижение поставленных целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений во всех сферах деятельности компании.

Развитие контроллинга привело к ответвлению разных узких направлений. Например, можно выделить финансовый, производственный контроллинг или кадровый.

Контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобра-

зовывать » стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками.

Кадровый контроллинг – это современная концепция управления персоналом, ориентированная на анализ количественных показателей в интеграции с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности.

Контроллинг персонала (кадровый контроллинг) подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии.

Главная задача кадрового контроллинга – осуществлять постоянную обратную связь между планированием и анализом отклонений от планов.

Выделяют следующие основные **функции кадрового контроллинга**.

1) Информационно-обеспечивающая – построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов.

2) Плановая – получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции.

3) Управляющая – разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба кадрового контроллинга дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов.

4) Контрольно-аналитическая – измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4–5 %), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

Для реализации перечисленных функций контроллинга персонала служба контроллинга персонала должна решать следующие задачи:

- предоставлять информацию, сервис и услуги начальнику кадрового отдела;
- проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга персонала;
- определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой кадрового контроллинга на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;
- осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

В контроллинг персонала, который представляет собой часть контроллинга предприятия в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления (таблица 27).

Таблица 27 - Задачи контроллинга персонала

Оперативные задачи	Стратегические задачи
1. Подбор персонала 2. Расстановка кадров 3. Развитие сотрудников 4. Руководство персоналом 5. Сервис для работников 6. Маркетинг персонала 7. Мотивация сотрудников 8. Увольнение	1. Концепция в области стратегии персонала 2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес-процессы и т. д.) 3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение качества продукции, то должны планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров. К примеру, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях или натуральных величинах (тоннах, метрах и т. п.), затраты на персонал в структуре производственной или полной себестоимости, денежный поток на одного сотрудника и т. п.

Составная часть всех вышеперечисленных задач – **контроллинг потерь рабочего времени** (должен согласовываться с другими мероприятиями кадрового контроллинга). Его основные направления:

- определение целей, например, сокращение потерь рабочего времени на производстве на 10 % в течение двух лет;
- сбор текущей информации о деятельности, например, причины невыхода на работу или низкой производительности и т. п.;
- представление результатов руководству и участие в обсуждении;
- реализация обратной связи путем опроса сотрудников о том, что, по их мнению, необходимо предпринять первым лицам компании, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени. Так, на одном из деревообрабатывающих предприятий выяснилось, что основной причиной невыхода на работу стала низкая престижность труда в лесопильном цехе. Люди не

боятся, что их уволят, т. к. на эти рабочие места трудно найти новых сотрудников;

- обсуждение результатов проведенных мероприятий с точки зрения их ответственности поставленным целям.

В ходе оценки эффективности работы персонала используются как количественные, так и качественные показатели. Целесообразно применять различные инструменты, например, Benchmarking: количественные сравнения могут касаться таких показателей результативности персонала, как денежный поток на одного работника; качественных – степени лояльности персонала к руководству, уровня удовлетворенности организацией рабочего места.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала целесообразно использовать методы и инструменты нечетких множеств, интервальных данных и вербальные оценки экспертов. Например, измерять средний возраст персонала путем вычисления среднеарифметической величины не совсем корректно. Может оказаться, что полученным цифрам не будет соответствовать ни один человек на предприятии. Скажем, если половине сотрудников – 25–30 лет, а остальным – 50–60 лет, то средний возраст будет примерно 40 лет, тогда как в компании такие вообще не работают. Поэтому правильнее определять интервал среднего возраста, в данном случае он составит 30–50 лет.

Вербальные (словесные) оценки целесообразно использовать, когда трудно измерить явление. Например, уровень ответственности работников невозможно представить в цифрах – обычно он характеризуется как «низкий», «средний», «высокий» и т. п.

Для установления зависимости между результатом деятельности предприятия и данными по персоналу стоит применять методы и инструменты корреляционно-регрессионного анализа, когда определяется количественная взаимосвязь между показателями, например, производительностью сотрудника (выработка в единицу времени) и квалификацией и/или стажем работы.

Вся информация о персонале в системе контроллинга персонала собирается в единую базу, структурируется и документируется. Она служит для получения, накопления, переработки, оценки и передачи данных о кадрах и рабочих местах.

Измерение и оценка результатов мероприятий и работы персонала осуществляется с помощью системы отдельных и комплексных показателей, что позволяет информировать руководство о достижении целей компании в области персонала и одновременно контролировать проводимые процессы.

По мнению экспертов, внедрение кадрового модуля контроллинга требуется на предприятиях, где существует ярко выраженная функциональная структура. Конечно, в первую очередь это относится к предприятиям с численностью персонала свыше 600 человек, то есть крупным и средним. Такая необходимость использования кадрового контроллинга обусловлена относительной статичностью таких компаний и малой склонностью к изменениям.

Здесь система контроллинга реализует многоуровневую технологию адап-

тации и управления организационными изменениями. В российских условиях это особенно актуально, так как позволяет обеспечивать прозрачность информационных потоков, что является принципиально важным в работе с персоналом.

Помимо размера предприятия, фактором, обуславливающим внедрение кадрового контроллинга, являются реорганизации. Разумеется, только в том случае, когда изменения касаются перестановки персонала и реорганизации самой функциональной структуры. В этом случае слияние разнородных структур реализуется с минимальными затратами при условии комплексного и системного подходов.

Служба контроллинга персонала может позиционироваться на предприятии следующим образом:

- как часть централизованной службы контроллинга. В этом случае существует опасность того, что ее руководство, ориентированное в большей степени на экономико-финансовые показатели и отчетность, не позволит создать систему контроллинга персонала, учитывающую особенности менеджмента персонала;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании;

- входить в отдел персонала с таким же рангом в иерархии управления, как, например, служба развития. Однако существует опасность того, что контроллинг персонала потеряет свою особую роль координации и информационной поддержки других подразделений в сфере управления сотрудниками;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.

Контроллинг персонала не должен превращаться в централизованную и стандартизованную систему, ограничивающуюся лишь монетарными показателями из финансового и управленческого учета. Подразделению контроллинга персонала нужно использовать в своей работе также физиологические и социально-психологические характеристики сотрудников, что должно способствовать росту объективности в измерении и оценке главного ресурса – персонала предприятия.

Список использованных источников

- 1 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 248 с.
- 2 Бабич, Т. Н. Планирование на предприятии : учеб. пособие / Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. - М. : КноРус, 2005. - 336 с.
- 3 Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 400 с.
- 4 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. - М. : Мастерство, 2002. - 224 с.
- 5 Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии : учеб. для вузов / М. И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, О. А. Бабордина ; под ред. М. И. Бухалкова. - М. : Экзамен, 2005. - 320 с.
- 6 Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М. : Юристъ, 2001. - 496 с.
- 7 Веснин, В. Р. Менеджмент персонала : учеб. пособие для уч-ся сред.-спец. учеб. заведений / В. Р. Веснин. - М. : Элит-2000, 2001. - 304 с.
- 8 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии : учебник для вузов / В. А. Горемыкин. - М. : Филинь, 2003. - 520 с.
- 9 Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учеб. для вузов / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород : НИМБ, 2003. - 720 с.
- 10 Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учеб. для вузов / А.И. Ильин. - 5-е изд., стер. - Минск : Новое знание, 2004. - 635 с.
- 11 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 304 с.
- 12 Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие для вузов / Е. В. Маслов. - М. : Инфра-М,; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. - 312 с.
- 13 Митрофанова, Е. А. Калькуляция расходов на персонал / Е. А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 4. – С. 32-40.
- 14 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: академический проект, 2005. – 1088 с.
- 15 Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М. : Дело, 2000. - 272 с.
- 16 Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 638 с.
- 17 Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / под ред. С. И. Самыгина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. - 512 с.
- 18 Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
- 19 Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 446 с.
- 20 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2000. - 368 с.