

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»

Л. И. Васильцова
Н. А. Александрова
С. В. Радионова
Е. А. Скворцов

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Екатеринбург
Уральский ГАУ
2016

УДК 331.1
ББК 65.290-2
В19

Рецензенты:

Е. Л. Андреева, доктор экономических наук, профессор,
руководитель центра региональных компаративных исследований
Института экономики УрО РАН

В. И. Набоков, доктор экономических наук,
профессор кафедры управления и права
Уральского ГАУ

Васильцова, Л. И.

В19 Экономика управления персоналом : учебное пособие / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова, С. В. Радионова, Е. А. Скворцов; науч. ред. Л. И. Васильцова. – Екатеринбург : Уральский ГАУ, 2016. – 165 с.

ISBN 978-5-87203-382-0

В учебном пособии рассмотрены теоретические и практические аспекты экономики управления персоналом, которые включают организационно-экономический механизм управления персоналом, оценку трудового потенциала и человеческого капитала, методы анализа трудовых показателей, исследование расходов на персонал, оценку деятельности службы управления персоналом, кадровые риски.

Данное учебное пособие направлено на формирование знаний и навыков, необходимых для решения актуальных проблем в сфере управления персоналом в соответствии с учебными планами бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Библиогр.: Табл. 12. Форм. 23.

УДК 331.1
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-87203-382-0

© Васильцова Л. И., Александрова Н. А.,
Радионова С. В., Скворцов Е. А., 2016
© Уральский государственный
аграрный университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования эффективных систем управления персоналом	9
1.1. Понятие и элементы организационно-экономического механизма управления персоналом. Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом	9
1.2. Функционально-целевая модель системы управления организацией как основа формирования эффективных организационных структур управления персоналом.....	13
1.3. Экономические методы управления персоналом.....	19
ГЛАВА 2. Оценка человеческого капитала и трудового потенциала организации	23
2.1. Современная концепция «человеческого капитала». Сущность, структура человеческого капитала и методические подходы к его оценке	23
2.2. Понятие и сущность трудового потенциала общества, организации, работника. Методы их оценки.....	28
ГЛАВА 3. Экономические нормативы и анализ трудовых показателей	42
3.1. Анализ трудовой деятельности в экономике управления персоналом: место, сущность и методы проведения	42
3.2. Нормирование и регламентация труда персонала организации	47
3.3. Система трудовых показателей организации	51
3.4. Производительность труда как важнейший показатель эффективности деятельности	55
ГЛАВА 4. Управление расходами на персонал	64
4.1. Факторы роста затрат на персонал в глобальной экономике.....	64
4.2. Структура и характеристика затрат на персонал организации.....	67

4.3. Управление затратами на персонал в организации.....	70
4.4. Бюджетирование расходов на персонал.....	77
4.5. Оптимизация затрат на персонал	79

ГЛАВА 5. Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала	85
5.1. Функционально-стоимостной анализ в системе управления персоналом организации	85
5.2. Задачи и принципы ФСА.....	86
5.3. Содержание функционально-стоимостного анализа.....	89

ГЛАВА 6. Аудит и контроллинг персонала в системе управления кадрами.....	93
6.1. Сущность и технологии проведения аудита персонала.....	93
6.2. Контроллинг в организации: понятие, структура, технологии.....	103
6.3. Модели кадрового контроллинга в организации	108

ГЛАВА 7. Оценка деятельности службы управления персоналом.....	114
7.1. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.....	114
7.2. Показатели оценки деятельности кадровой службы	120

ГЛАВА 8. Управление кадровыми рисками	128
8.1. Понятие и причины возникновения кадровых рисков	128
8.2. Риски в системе управления персоналом	133
8.3. Концепция управления кадровыми рисками.....	147

ГЛОССАРИЙ.....	154
----------------	-----

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	160
--------------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом за последние десятилетия сформировалось как самостоятельный вид деятельности, необходимый для успешного функционирования и развития организаций. Формирование рыночных отношений, постепенное осмысление значения человеческих ресурсов, человеческого капитала в глобальной экономике обусловили становление новых дисциплин, предметом которых являются экономические аспекты управления персоналом.

Дисциплина «Экономика управления персоналом» представляет собой область знаний, опирающуюся на теоретические разработки, исследования, систематизацию экономических закономерностей в области управления персоналом. Знания об экономике управления персоналом формировались в условиях многочисленных исследований в области менеджмента, управления организациями, управления персоналом, экономики и социологии труда, психофизиологии профессиональной деятельности и др.

Многообразие предметов исследования различных наук в условиях использования одинаковых ключевых понятий (персонал, экономика, эффективность) создают сложности для понимания отличий, характерных для конкретной науки. Учитывая практику подготовки учебников и учебных пособий, авторы уточняют различия между экономикой труда, экономикой персонала и экономикой управления персоналом. Экономика труда традиционно изучает проблемы производительности и эффективности труда, человеческого капитала, трудовых ресурсов, рынка труда и занятости, доходов и заработной платы, планирования численности [8].

В последние десятилетия отмечается большой интерес ученых и практиков к проблемам внутрифирменных социально-трудовых отношений, экономического поведения работников. Интерес не случаен, поскольку затратно-компен-

сационные отношения между работником, работодателем и государством детерминируют эффективность деятельности. С другой стороны, степень активной деятельности работников в процессе труда, характер взаимоотношений и взаимодействия людей обуславливают эффективность труда, которая является предметом исследования в рамках экономики труда, а в настоящее время и экономики персонала.

Предметом исследования в рамках экономики персонала являются поведение человека в процессе выполнения работы, а также внутриорганизационная и внешняя среда как факторы, определяющие поведение людей. Важнейшие задачи экономики персонала – выявление личностных и внеличностных факторов, определяющих отношение человека к работе и его поведение в процессе ее выполнения; анализ, интерпретация и регулирование этих факторов; рост качества персонала [1]. В современных российских учебниках по экономике персонала рассматриваются экономические, социальные и управленческие подходы к анализу внутрифирменных социально-трудовых отношений, опыт решения проблем в трудовой сфере предприятия [48].

В зарубежной практике экономику персонала рассматривают как область экономической теории и как область практических исследований на уровне отдельных работников, их групп в рамках одной организации. Известные ученые в области экономики персонала Э. Лазир (E. Lazear), Р. С. Смит (R. Smith), Т. Эрикссон (T. Eriksson) характеризуют ее как поле исследования, где с помощью механизмов стимулирования и экономического анализа решаются проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами. Э. Лазир полагает, что экономика персонала – это применение принципов экономики труда к решению проблем бизнеса [49].

В данном учебном пособии предметом изучения являются темы, отражающие разделы дисциплины в соответ-

ствии с действующим федеральным государственным образовательным стандартом по направлению «Управление персоналом», формирующие профессиональные компетенции, умения и навыки специалистов на уровне бакалавриата. Среди них можно выделить: организационно-экономический механизм формирования эффективных систем управления персоналом; методы оценки человеческого капитала и трудового потенциала организации; экономические нормативы и анализ трудовых показателей; управление расходами на персонал; функционально-стоимостной анализ деятельности персонала; аудит и контролинг персонала; оценка деятельности службы управления персоналом; оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации.

Цель дисциплины: формирование знаний об экономической и социальной эффективности управления персоналом организации на основе диагностики, анализа системы показателей, характеризующих экономику управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- формирование профессиональных компетенций, связанных с экономической оценкой трудового потенциала организации, анализом экономических показателей по труду, разработкой мероприятий по их улучшению;
- изучение методов оценки современных систем управления персоналом, результатов деятельности персонала организации;
- изучение и применение методических материалов по оценке экономической и социальной эффективности управления персоналом, обоснованию мероприятий, направленных на совершенствование управленческих процессов;
- формирование навыков обоснования управленческих решений, аудита и контролинга персонала организации, управления кадровыми рисками.

Учебная дисциплина «Экономика управления персоналом» относится к циклу базовых дисциплин профессионального цикла. Для ее изучения необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: «Основы управления персоналом», «Управление персоналом», «Основы кадровой политики и кадрового планирования». В свою очередь знания экономики управления персоналом полезны при изучении таких учебных дисциплин, как «Аудит персонала», «Кадровые риски», а также при выполнении дипломного проекта. В результате освоения дисциплины «Экономика управления персоналом» формируются профессиональные компетенции обучающегося, такие как:

- владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению (ПК-40);
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-58);
- владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей (ПК-59);
- знание основы проведения аудита и контроллинга персонала и умеет применять их на практике (ПК-60).

Авторы глав: Н. А. Александрова – кандидат философских наук, доцент кафедры управления персоналом (гл. 2); Л. И. Васильцова – доктор экономических наук, профессор кафедры управления и права (введение, гл. 1, 3, 4, 5, 7); С. В. Радионова – старший преподаватель кафедры экономики и организации (гл. 6); Скворцов Е. А. – старший преподаватель кафедры управления и права (гл. 8).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и элементы организационно-экономического механизма управления персоналом.

Целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом

Организационно-экономический механизм управления персоналом обеспечивает рациональное использование человеческого капитала, создает предпосылки для эффективной деятельности, которые могут успешно реализоваться в случае адекватного соответствия целям организации.

Организационно-экономический механизм управления персоналом – совокупность взаимосвязанных принципов, функций, ресурсов, методов, технологий и органов управления по осуществлению процессов достижения целей.

Структурные элементы данного механизма неоднократно рассматривались в дисциплинах, взаимосвязанных с управлением персоналом. В процессе освоения основ управления персоналом были подробно представлены принципы, функции и методы управления людьми в организации; технологии управления являлись предметом изучения в рамках важнейшего блока федерального государственного образовательного стандарта – его профессиональной части. Особенности экономики управления персоналом определяются целями и задачами организации, ее кадровой политикой, направленными на обеспечение эффективной деятельности персонала организации.

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация.

Формирование целей, или целеполагание, относится к важнейшей части методологии менеджмента.

Целеполагание – это практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения постановки целей и их достижения наиболее экономичными средствами.

Целеполагание взаимосвязано с миссией организации. Миссия организации выражает философию и смысл ее существования. *Миссия организации* – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенные виды ее деятельности. В ней детализируются статус организации и направления деятельности для постановки главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации, характеристику культуры организации, тип привлекаемых работников.

На основе миссии вырабатываются цели организации, которые обладают большей конкретностью, чем миссия. Как правило, в целях отражаются мотивы, которые побуждают к действию ради чего-то. Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Они абсолютно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Ошибки в определении целей могут привести к серьезным негативным последствиям для организации.

Как правило, выделяются генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель может меняться в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике; на рынках товаров, услуг, труда; самой организации. Главные цели определяют, что организация намерена делать в среднесрочной перспективе. Цели более низкого уровня формируются для достижения целей первого уровня.

Пример. В целях достижения генеральной цели администрация организации определяет цели 1, 2, 3-го и т. д. уровней. Так, если администрация организации ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий. Например, администрация ставит цель 1-го уровня

«Обеспечение развития персонала». Работник для себя эту цель формулирует следующим образом: «Реализация своего развития», а цели 2-го уровня для него будут выглядеть следующим образом: «Получение своевременного обучения, переподготовки и повышения квалификации»; «Получение помощи для быстрой адаптации в новой должности»; «Получение объективной оценки своих способностей и деловых качеств»; «Получение возможности для служебно-профессионального роста» и т. п. Подобным образом формулируются и цели 3-го уровня.

Принято выделять следующие виды целей: производственные, коммерческие, экономические, научно-технические, социальные.

В условиях рыночной экономики правомерно в качестве генеральной цели рассматривать экономическую цель. *Экономическая цель* – получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. *Производственная цель* – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. *Коммерческая цель* – обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. *Научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. *Социальная цель* – обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития. Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: с позиции администрации организации и с позиции работника, поступающего в организацию [13]. На наш взгляд, следует подчеркнуть справедливость позиции авторов, рассматривающих цели с точки зрения интересов собственников и работников организаций. Остается сожалеть о том, что далеко не все работодатели учитывают интересы персонала, не обеспечивают безопасные условия труда, достойную заработную плату, социальную защищенность.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику. *Стратегия* – основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих методы и инструменты по осуществлению миссии.

Тактика – система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в среднесрочной перспективе.

Выбор цели позволяет перейти к выработке программы, т. е. к разработке плана действий, определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Можно выделить следующие требования к целеполаганию: цели должны отражать интересы как собственников, в числе которых могут быть отдельные физические лица, институциональные инвесторы, так и работников организации; целеполагание должно отражать особенности внешней среды – функционирования экономики и отрасли, в которой оперирует компания; все сотрудники, принимающие решения в компании, должны быть ознакомлены с ее целями, представлять цели своего подразделения в рамках компании, принимать решения и предпринимать действия, направленные на достижение целей компании.

Вся система целей компании должна отвечать требованиям SMART¹:

- цели должны быть связанными с объектом, границы которого четко определены и очерчены;
- цели должны быть измеримыми – то, что нельзя измерить, невозможно достичь;

¹ Specific – конкретный; Measurable – измеримый; Achievable – достижимый; Realistik – реалистичный/прагматичный; Timed – определенный по времени.

- цели должны быть достижимыми – постановка недостижимых целей может привести к тому, что люди просто перестанут работать;
- цели должны быть реальными – быть понятными и ясными;
- цели должны быть определенными во времени.

Постановка цели определяет последовательность действий. Для этого устанавливаются задачи, которые шаг за шагом приближают к достижению цели. Взаимозавязанное сочетание миссии, целей и задач определяет рамочные условия и направления деятельности организации, ее эффективности. Эффективность управления персоналом зависит от того, насколько цели администрации и работников совпадают.

Достижение целей требует от менеджеров системного подхода к управлению персоналом, высокой профессиональной компетентности, навыков обобщения и систематизации информации, характеризующей сферу управления персоналом, принятия обоснованных решений.

1.2. Функционально-целевая модель системы управления организацией как основа формирования эффективных организационных структур управления персоналом

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации. Все функции управления персоналом принято рассматривать в виде подсистем. Как правило, состав и название функциональных подсистем соответствуют составу и названию целей 1-го уровня. Такой подход дает возможность реализовать цели, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом [13].

Функциональные подсистемы системы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации. Функционально-целевая модель системы управления организацией включает следующие подсистемы управления. *Целевые*: подсистему управления выполнением плана производства и поставок продукции, подсистему управления качеством продукции, подсистему управления ресурсами, подсистему управления развитием производства, подсистему управления развитием, подсистему управления социальным развитием, а также подсистему управления охраной окружающей среды. *Функциональные*: подсистему управления научно-технической деятельностью, подсистему управления производством, подсистему управления экономической деятельностью, подсистему управления внешне-хозяйственной деятельностью, подсистему управления персоналом, подсистему линейного руководства, подсистему обеспечения управления, подсистему правового обеспечения, подсистему информационного обеспечения, подсистему технического обеспечения, подсистему нормативного обеспечения, подсистему обеспечения регламентирующей документацией, подсистему хозяйственного обеспечения, а также подсистему делопроизводственного обеспечения. Вышеперечисленные подсистемы могут оцениваться с точки зрения эффективности по соответствующим показателям.

Одной из функциональных подсистем является подсистема управления персоналом организации. В состав подсистемы управления персоналом организации входит: 1) стратегическое управление персоналом и кадровой политикой; 2) управление планированием и маркетингом персонала; 3) управление наймом и учетом персонала; 4) управление трудовыми отношениями; 5) управление условиями труда; 6) управление развитием персонала; 7) управление мотивацией и стимулированием труда персонала; 8) управление

социальным развитием; 9) управление развитием организационных структур управления; 10) управление правовым обеспечением; 11) управление информационным обеспечением системы управления персоналом.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами на предприятии является отдел кадров. Роль управления персоналом в системе управления организацией зависит от следующих факторов: организационного статуса службы управления персоналом и ее руководителя (состава полномочий и ответственности, их объема и иерархического ранга), позиций и отношения первого руководителя организации к кадровой службе, уровня организационного развития предприятия и его системы управления, наличия финансовых возможностей для развития кадровой службы, от профессионального, интеллектуального потенциала работников службы управления персоналом.

В настоящее время отделы кадров многих российских предприятий во многих случаях еще не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Опыт показывает, что в настоящее время в состав службы управления персоналом (как важнейшей подсистемы управления персоналом организации) многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, па-

тентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Раскроем цели и функции основных подразделений службы управления персоналом. *Цель отдела кадров* – сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников. Функции этого отдела: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение), вести кадровое делопроизводство, анализировать текучесть кадров и дисциплину труда, учитывать движение персонала, подготавливать кадровые приказы и др.

Цель отдела обучения – обучение руководителей, специалистов, рабочих. Функции: организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам; организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих правилам техники безопасности и охраны труда; организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации; осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку; изучать и обобщать опыт работы лучших работников; организовывать производственную практику студентов и учащихся.

Цель отдела труда и заработной платы – объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда. Функции этого отдела: разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений, систематически отслеживать численность по структурным подразделениям, внедрять современ-

ные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат, разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала, формировать и внедрять системы премирования, внедрять контрактную форму найма персонала, разрабатывать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения, осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка, организовывать работу по аттестации рабочих мест, разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений, анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду, составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

Цель отдела социального развития – осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника. *Функции отдела:* разрабатывать формы социальной защиты работающих, планировать и использовать средства социального страхования, организовывать фонды материальной помощи, оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих, организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками, обеспечивать социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Цель отдела охраны труда и техники безопасности – обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте. *Функции отдела:* организовывать и координировать работу по охране труда, контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников, совершенствовать работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда, консуль-

тировать работодателей и работников по вопросам охраны труда, проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний, согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда, анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда, составлять отчетность по охране труда.

Цель социологической лаборатории – формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении. Функции социологической лаборатории: изучать социологические и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения, повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность, повышать эффективность системы социального управления, пропагандировать социологические и психологические знания, разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенности трудом.

Опыт показывает, что деятельность служб управления персоналом не сводится к набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров в России. Новый подход к менеджменту УП характеризуется комплексностью. На западных предприятиях действуют единые службы управления персоналом, которые выполняют весь комплекс функций по рационализации трудовых процессов и процессов УП. Такой комплексный подход к службе управления персоналом в организации ведет к тому, что они расширяют круг своих функций от чисто кадровых (формирование, подбор и расстановка кадров) к более широкому кругу вопросов, включающих не только кадровую политику, но и мотивацию персонала, оплату труда работников, согласование интересов работников и фирмы и т. д.

Таким образом, проектирование системы управления персоналом тесно связано с проектированием системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями.

Система управления персоналом является основой системы управления организацией. Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии обеспечивает рациональное использование всех ресурсов.

1.3. Экономические методы управления персоналом

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Экономические методы выступают частью экономического механизма, с помощью которого обеспечивается развитие организации. Они направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности путём стимулирования, создания благоприятных условий для функционирования и успешного развития организации.

Пример. Из истории использования экономических методов известны технико-экономическое планирование, хозрасчет, экономическое стимулирование, участие в прибылях и др. Напомним, что планирование включает установление целей и задач; разработку стратегий, программ

и планов для достижения целей; определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам; доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планирование играет роль интегратора, т. е. вырабатывает единую корпоративную стратегию и механизм её реализации. Процесс планирования требует большой гибкости и управленческого искусства особенно в том, что касается персонала.

Хозяйственный расчет – метод, связанный с закреплением за структурным подразделением ресурсов; предоставлением оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения соответствующими полномочиями; разрешением использовать часть прибыли по усмотрению структурного подразделения; экономным расходованием ресурсов и материальной заинтересованностью сотрудников в результатах труда; применением штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

Экономическое стимулирование представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада в деятельность предприятия.

Система экономического стимулирования – совокупность разрабатываемых и осуществляемых мероприятий, направленных на усиление заинтересованности персонала и каждого работника в получении возможно высокой прибыли.

Экономическое стимулирование базируется на следующих основных принципах: взаимосвязь и согласованность целей экономического стимулирования с целями развития организации, дифференциация экономического стимулирования, направленная на реализацию необходимых изменений в структуре производства, сочетание экономического стимулирования с другими методами мотивации, сочетание экономического стимулирования с экономическими санкциями, предусматривающими материальную ответственность организаций и отдельных работников.

Экономическое стимулирование проявляется в установлении уровня материального вознаграждения (зарботной платы, премии), компенсаций и льгот.

Участие сотрудников в прибылях путем приобретения ценных бумаг относится к экономическим методам. *Ценные бумаги* – это главный инструмент фондового рынка, неде-нежный эквивалент права на собственность, при реализации которых владелец предъявляет их к реализации или продаже. *Акция* – ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. *Дивиденды* определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год. Они выполняют следующие функции: закрепляют право собственности и участия в прибылях, являются формой дополнительной оплаты труда, ставят держателя акций в зависимость от результатов труда.

Экономические методы управления предполагают разработку средств достижения целей с помощью рычагов воздействия, системы показателей. Одновременно должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться культура их применения.

Для экономики управления персоналом необходимы методы построения эффективных систем управления [13]. Они являются инструментарием изучения состояния системы управления персоналом, проектирования, обоснования и формирования новой системы. В российской практике используются совокупность методов: системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, экспертно-аналитический метод, балансовый, функционально-стоимостной анализ и др. Рассмотрим методы, чаще всего применяемые для анализа трудовой деятельности.

Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в определенный период времени. В табличном виде можно представить источники ресурсов, их распределение. Задача аналитика состоит в том, чтобы определить степень рационального использования ресурсов, выявить недостатки и разработать меры по их преодолению.

Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы использования человеческих (трудовых) ресурсов. Исходя из рекомендаций эксперта формируются возможные меры по увеличению их эффективного использования.

Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на устранение непроизводительных затрат, повышение трудовых показателей и т. д. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм, метод Дельфи (сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения).

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Современная концепция «человеческого капитала».

Сущность, структура человеческого капитала и методические подходы к его оценке

Человек, его способности и творческие качества, с помощью которых он преобразует себя и окружающий мир, традиционно занимали центральное место в социальных и экономических науках.

Современные условия глобализации мировой экономики, информатизации производственных процессов обусловили интерес экономистов к внутренним способностям человека – уровню образования, способностям к творчеству, состоянию здоровья, общей культуре и нравственности и т. д. Именно поэтому в последние годы всё большую актуальность приобретают исследования в области человеческого капитала.

К истории вопроса. Проблема развития человеческого капитала имеет глубокие корни в истории экономической мысли. Первую попытку оценить денежную стоимость производительных качеств человека сделал В. Петти – родоначальник английской классической политэкономии. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей, различая бесполезные занятия и занятия, которые «повышают квалификацию людей и располагают их к тому или иному виду деятельности, который сам по себе имеет огромное значение». В. Петти видел большую пользу в общественном образовании. Позднее идея человеческого капитала находит отражение в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» А. Смита (1776 г.). Производительные качества работника он рассматривал как основной двигатель экономического прогресса. А. Смит писал, что «увеличение производительности полезного труда зависит прежде всего от повышения ловкости и умения рабочего, а затем от улучшения машин и инструментов, с помощью которых он работает».

А. Смит считал, что основной капитал состоит из машин и иных орудий труда, из построек, из земли и «из приобретенных и полезных способностей всех жителей и членов общества». Он обращал внимание на то, что «приобретение таких способностей в течение его воспитания, обучения или ученичества всегда требует действительных издержек,

которые представляют собой основной капитал, как бы реализующийся в его личности». Основная идея его исследования, которая является одной из ключевых в теории человеческого капитала, состоит в том, что расходы, связанные с производительными вложениями в человека, способствуют росту производительности и возмещаются вместе с прибылью.

В конце XIX–XX вв. такие экономисты, как Дж. Маккуллох, Ж. Б. Сэй, Дж. Милль, Н. Сениор, считали, что приобретённые человеком способности к труду следует рассматривать как капитал в его «человеческой» форме. Так, ещё в 1870 г. Дж. Р. Маккуллох четко определил человека как капитал. По его мнению, вместо того, чтобы понимать капитал как часть продукции промышленности, несвойственной человеку, который мог бы быть сделан применимым для его поддержки и способствовать производству, кажется, не существует каких-либо обоснованных причин, по которым сам человек не мог бы им считаться, и очень много причин, по которым он может быть рассмотрен как формируемая часть национального богатства.

Важный вклад в осмысление данной проблемы внес Ж. Б. Сэй. Он утверждал, что профессиональные навыки и способности, приобретенные посредством затрат, ведут к росту производительности труда и в связи с этим могут рассматриваться как капитал. Предполагая, что способности человека могут накапливаться, Ж. Б. Сэй называл их капиталом.

Джон Стюарт Милль писал: «Самого человека... я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию». И далее: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины».

Основоположник неоклассического направления в экономической теории А. Маршалл (1842–1924 гг.) в своей научной работе «Принципы экономической науки» (1890 г.) обращал внимание на то, что «мотивы, побуждающие человека накапливать персональный капитал в виде вложений в образование, сходны с теми, которые побуждают накапливать материальный капитал».

Научные исследования классиков мировой экономической мысли, развитие практики рыночного хозяйства позволили на рубеже 50–60-х гг. XX в. сформироваться теории человеческого капитала в самостоятельный раздел экономической науки.

Возвращение экономистов-теоретиков в конце 50-х – начале 60-х гг. к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в западной экономической теории вызвано объективными причинами. Оно является попыткой учесть реальные народнохозяйственные сдвиги,

порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление нематериальных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т. д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства.

Заслуга ее выдвижения принадлежит известному американскому экономисту, лауреату Нобелевской премии 1979 г. Т. Шульцу, а базовая теоретическая модель была разработана в книге Г. Беккера (лауреат Нобелевской премии 1992 г.) «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ». Эта работа стала основой для всех последующих исследований в данной области и была признана классикой современной экономической науки.

В основу анализа Г. Беккер положил представления о человеческом рациональном и целесообразном поведении, применяя такие понятия, как цена, редкость, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни. Сформулированная им концепция стала основой для всех последующих исследований в этой области. Человеческий капитал, по мнению Г. Беккера, – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. «Эти инвестиции улучшают квалификацию, знания или здоровье и поэтому способствуют увеличению денежных или натуральных доходов».

Другие исследователи в области человеческого капитала (Т. Шульц, Э. Денисон, Дж. Кендрик) рассматривали в качестве капитала каждого человека преимущественно его образование. Инвестирование в человеческий капитал (в частности, в образование) Т. Шульц считал единственным путем преодоления бедности страны. Он провел оценки

стоимости рабочей силы, включая расходы на образование и «потерянное» человеческое время, затраченное на учебу.

Важную роль Т. Шульц отводил повышению уровня образования женщин и высшему образованию молодежи, считая «тремя главными функциями высшего образования» обнаружение таланта, обучение и научную работу. «Инвестиции в человека повышают не только уровень производительности труда, но и экономическую ценность его времени». Т. Шульц первым стал применять к нему те же категории, с помощью которых классическая политэкономия анализирует капитал в обычном смысле: прибыль, условия инвестирования и т. д. (сравнивая в экономическом смысле человека с вещественным капиталом).

По мнению Т. Шульца и его сторонников, рост инвестиций в человека существенно изменяет структуру заработной платы. Основная ее часть – это доход от человеческого капитала, инвестиции в человеческий капитал опережают вложения в вещественный, поэтому собственность на вещественный капитал приобретает вторичное значение. Общество, больше вкладывая в человека, может добиться не только роста продукта, но и более равномерного его распределения.

Российская экономическая школа имеет богатый опыт исследования человеческого капитала, особенно экономических аспектов образования. Среди современных отечественных исследователей проблем человеческого капитала можно отметить Б. М. Генкина, С. А. Дятлова, Р. И. Капелюшникову, М. М. Критского, С. А. Курганского и других. Например, Б. М. Генкин рассматривает человеческий капитал как совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками дохода для человека, семьи, предприятия и общества. Как правило, такими качествами обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность.

А. Н. Добрынин и С. А. Дятлов на основе анализа содержания и условий формирования человеческого капитала дали его обобщенное определение как экономической категории современного информационно-инновационного общества. «Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка».

Группа ученых под руководством Л. И. Абалкина, исследующих проблему стратегического развития России в XXI в., рассматривает человеческий капитал как сумму врожденных способностей, общего и специального образования, приобретенного профессионального опыта, творческого потенциала, морально-психологического и физического здоровья, мотивов деятельности, обеспечивающих возможность приносить доход.

Таким образом, наиболее полно человеческий капитал можно охарактеризовать следующим образом: это врожденный, сформированный в результате инвестиций и накопленный определенный уровень здоровья, образования, навыков, способностей, мотиваций, энергии, культурного развития как конкретного индивида, группы людей, так и общества в целом, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, способствуют экономическому росту и влияют на величину доходов их обладателя.

Человеческий капитал – приведенная дисконтированная величина дополнительной производительности людей с опытом и квалификацией, превышающая производительность неквалифицированного труда. Человеческий капитал может быть приобретен путем специальной подготовки или вследствие обучения на производстве. Подобно капиталу

в форме материальных активов, он подвержен старению в результате изменения технологии или спроса.

Общий или профессиональный человеческий капитал, который может быть использован другими работодателями, увеличивает способность рабочих получать большую заработную плату в других фирмах, поэтому в целом предприниматели неохотно осуществляют этот вид подготовки. Издержки по созданию человеческого капитала ложатся в основном на самих людей, их семьи, благотворительные учреждения или государство.

2.2. Понятие и сущность трудового потенциала общества, организации, работника. Методы их оценки

В существующем употреблении термин «потенциал» означает наличие у кого-либо – будь то отдельно взятый человек, первичный трудовой коллектив предприятия или общество в целом – скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

Трудовой потенциал общества – совокупная общественная способность к труду, потенциальная трудовая дееспособность общества. Трудовой потенциал общества имеет количественные и качественные характеристики. Количественные характеристики: численность трудоспособного населения – трудовые ресурсы и количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением. Качественные характеристики: состояние здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества, профессионально-квалифицированный уровень трудоспособного населения, социально-личностные характеристики.

Структура трудового потенциала общества включает:

- 1) трудовой потенциал личности;
- 2) трудовой потенциал коллектива предприятия, организации, фирмы;
- 3) трудовой потенциал отрасли, региона.

Уровни трудового потенциала: личный (возможности каждого человека); локальный (коллектива предприятия, фирмы); отрасли, региона; совокупный (соединение и взаимодействие личных (групповых) потенциалов).

Понятие «трудовой потенциал» отражает три временных аспекта: потенциал накопленный (прошлый); использование трудового потенциала (в настоящем); возможность развития трудового потенциала в будущем.

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие или производственный коллектив при данном уровне развития науки и техники.

Трудовой потенциал на том или ином предприятии выступает как воплощенная в конкретных личностях рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных характеристик как реализованных, так и нереализованных в определенных условиях производства. Трудовой потенциал выступает в качестве интегральной характеристики количества, качества и меры реализации совокупной способности к труду и тем самым определяет возможности как отдельных работников, так и их больших и малых групп.

Структура трудового потенциала организации представляет собой состав и соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных, личностных и многих других характеристик и показателей развития групп работников и складывающихся взаимоотношений между ними в процессе выполнения совместной трудовой деятельности.

В состав трудового потенциала организации входят все имеющиеся на предприятии работники, представляющие собой некоторое множество или совокупность списочного и явочного персонала, который должен быть использован в качестве совокупной рабочей силы. В процессе потребления рабочей силы происходит дальнейшее развитие способностей к труду, накопление новых знаний, повышение трудового потенциала отдельных работников и всего предприятия. Трудовой потенциал организации всегда превышает потенциал работника, поскольку система всегда больше суммы составляющих ее частей, индивидуальных трудовых потенциалов работников.

Объемную величину трудового потенциала предприятия, как считают специалисты, целесообразно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, т. е. через возможные к отработке человеко-часы.

Основные принципы рационального использования трудового потенциала на предприятии предполагают соблюдение следующих требований:

- соответствие численности работников объему выполняемых работ;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективным факторам производства;
- соответствие квалификации работника степени сложности выполняемых функций;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля персонала.

С течением времени трудовой потенциал работника подвергается изменению. Эти изменения могут быть как прогрессивными, так и регрессивными, что предполагает необходимость их учета и оценки степени воздействия на возможные социально-экономические последствия. Это означает, что

трудовой потенциал любой организации представляет собой сложную, динамичную, открытую, иерархическую системы, помимо того, саморазвивающуюся, многоуровневую и многозвенную организационную структуры.

В современных рыночных условиях структура трудового потенциала организации характеризуется не жесткостью и устойчивостью связей между его основными элементами, а мобильностью, гибкостью и способностью к быстрой перестройке в соответствии с имеющимися требованиями рынка.

С теоретических позиций в структуре трудового потенциала организации принято выделять четыре основных составляющих: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный потенциалы.

Кадровый потенциал включает в себя имеющиеся у работников профессиональные знания, умения и навыки, уровень развития которых обуславливает профессиональную компетентность кадров, а также познавательные способности, наличие которых служит основой непрерывного развития трудового потенциала как отдельных работников, так и всей организации.

Профессиональный потенциал представляет собой сложившуюся на предприятии структуру профессий, специальностей и должностей, соотношением между которыми определяются на предприятии количественные и качественные показатели численности отдельных категорий персонала, а также перечень необходимых рабочих мест и профессиональные требования к наемным работникам.

В условиях рынка состав и структура профессий непрерывно изменяются в соответствии с динамикой спроса на выпускаемую продукцию, внедрением новой техники и технологии, применением передовых форм и методов организации труда и производства и многих других научно-технических факторов.

Квалификационный потенциал характеризуется уровнем квалификации персонала организации, а также качественными изменениями в трудовом потенциале. В соответствии с имеющейся квалификацией и опытом работы каждый работник имеет установленный разряд, среднее значение которого по той или иной категории персонала может служить важной квалификационной характеристикой трудового потенциала предприятия. Между уровнем квалификации и степенью развития человеческого потенциала существует прямая зависимость. При оценке трудового потенциала следует учитывать рост квалификации и ее влияние на конечные результаты трудовой деятельности.

Организационный потенциал определяется эффективностью функционирования трудового коллектива как соответствующего подразделения или организации в целом. Рациональная организация труда персонала позволяет наилучшим образом соединить в едином трудовом процессе все основные производственные ресурсы, правильно расставить рабочую силу на выполняемых технологических операциях, согласовать работу всех участников производственного процесса, обеспечить полное использование трудового потенциала каждого исполнителя на всех взаимосвязанных рабочих местах и тем самым создать необходимые организационные условия для достижения высокой работоспособности человека, продуктивности труда и эффективности производства.

Трудовой потенциал работника представляет собой совокупную способность отдельного работника достигать в заданных условиях необходимых результатов как в производственной деятельности, так и в своем профессиональном развитии и творческом росте в процессе труда. В структурном отношении он включает психофизиологический, квалификационный и личностный потенциал человека. Исходной единицей анализа трудового потенциала является трудовой

потенциал человека, или личностный потенциал работника, образующий основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней.

Структура личностного потенциала работника включает в себя следующие основные элементы: 1) способность к сотрудничеству; 2) способность к коллективной организации и взаимодействию; 3) способность к совокупности творческих способностей; 4) способность к аналитическому мышлению; 5) способность к ценностно-мотивационным свойствам, степень использования которых образует нравственный потенциал.

Управление трудовым потенциалом работника предполагает определение не только качественных и количественных его характеристик, но и анализ степени использования, а также оценки уровня развития в предстоящий период.

Сущность управления персоналом на отечественных предприятиях на основе оценки состояния его трудового потенциала сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, формирование производительных способностей человека, которые наиболее полно отвечают требованиям, предъявляемым к качеству рабочей силы, уровню соответствия квалификации персонала конкретным рабочим местам и выполняемым функциям. Во-вторых, создание производственно-технических, социально-экономических, санитарно-гигиенических, психофизиологических условий труда, при которых происходит наиболее рациональное использование имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов, трудового потенциала работников и их личностных способностей к данному виду труда. Наконец, сама организация трудовых процессов должна способствовать развитию профессиональных способностей работников, снижению их утомляемости и повышению работоспособности в течение длительного периода трудовой деятельности. Помимо этих задач, рациональное использо-

вание трудового потенциала на производстве предполагает научное обоснование норм затрат и результатов труда всех категорий персонала с учетом существующих ограничений.

На предприятиях недоиспользование трудового потенциала, состоящее в несоответствии между потенциальными возможностями работника и фактическими результатами его труда, происходит в основном из-за несоответствия между возрастающими потребностями производства и сложившейся профессиональной структурой кадров, степенью сложности выполняемых технологических операций и уровнем квалификации работников, а также в случаях нерациональной расстановки исполнителей по рабочим местам, использования труда низкоквалифицированных рабочих, отсутствия необходимой мотивации к продуктивному труду, неудовлетворенности трудом и при наличии многих других отрицательных фактов в системе управления персоналом на производстве.

Трудовой потенциал организации, в отличие от потенциала человека, не ограничен в своем поступательном развитии и постоянном росте. Его общая величина, состоящая из индивидуальных потенциалов, которые имеют свои ограничения по различным причинам, непрерывно возрастает на сумму повышения потенциальных способностей каждого отдельного работника или совокупности всех их рабочих групп.

Методы и инструменты экономической оценки трудового потенциала организации

Оценка трудового потенциала – довольно сложная задача в методическом и организационном планах. Разработка той или иной методики зависит от целей исследования, организационной культуры и философии фирмы, а также других факторов. Отметим отсутствие единой универсальной методики.

Методы, применяемые в ходе оценки совокупного трудового потенциала предприятия, включают показатели, позволяющие охарактеризовать потенциал работников с качественной и количественной стороны.

Для характеристики совокупного трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как численность всего персонала, количество рабочего времени, возможного для отработки при нормальном уровне интенсивности труда.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия и др.), не достаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Экономисты считают, что в качестве основного объемного показателя трудового потенциала выступает человеко-час. Величина совокупного потенциального фонда рабочего времени производственного коллектива представляет разность между календарным фондом (ФК) и суммарными резервообразующими неявками и перерывами. Другими словами, объемную величину времени выполнения производственного задания данным коллективом работников.

К резервообразующим относятся регламентированные затраты рабочего времени, которые по своей правовой и экономической сущности являются необходимыми и могут служить резервом увеличения времени непосредственной деятельности. В этом фонде отражается весь объём потенциальных возможностей работающих за любой период времени.

Применительно к предприятию величина совокупного потенциального фонда рабочего времени определяется по формуле:

$$\text{ФП} = \text{Ч} \times \text{Д} \times \text{ТСМ}, \quad (1)$$

где ФП – совокупный потенциальный фонда рабочего времени предприятия;

Ч – численность работающих, чел.;

Д – количество дней работы в периоде;

ТСМ – продолжительность рабочего дня, смены, час.

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку физического и психологического потенциала работников предприятия; объёма общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества; качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности.

Характеристика качественной стороны трудового потенциала может быть произведена с использованием следующих показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчёте на 100 работников (т. е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации – средний разряд рабочих, для оценки профессиональной подготовки – доля лиц, окончивших среднепрофессиональные или высшие учебные заведения, количество месяцев профессиональной подготовки и т. д.

Ряд авторов предлагает использовать для оценки трудового потенциала предприятия конкретные показатели. «Измерение затрат живого труда на изготовление продукции проявляется в изменении, движении ряда экономических показателей, таких как численность работающих, заработная плата, рабочее время, трудоемкость, профессиональная квалификационная структура кадров и др. Каждый из них, характеризуя различные стороны трудового потенциала, более или менее полно, в зависимости от своей природы и метода исчисления, отражает место затрат живого труда в совокупных затратах предприятия (объединения) на изготовление продукции» [15].

В российской практике применяется стоимостной метод оценки трудового потенциала. Например, В. Н. Авдеенко и В. А. Котлов предлагают в стоимость трудового потенциала, кроме стоимостного выражения затрат труда, включать также расходы, связанные с обучением персонала, переподготовкой и повышением квалификации [44].

С учётом этого стоимость трудового потенциала предприятия они предлагают определять по формуле

$$\text{СТР} = \text{ФЗП} + \text{ФМП} + \text{ЗО} + \text{ЗПП} + \text{ЗПК}, \quad (2)$$

где ФЗП – фонд заработной платы промышленно-производственного персонала предприятия;

ФМП – фонд материального поощрения;

ЗО – затраты по обучению кадров;

ЗПП и ЗПК – расходы, связанные с их переподготовкой и повышением квалификации.

Приведённый стоимостной подход к оценке трудового потенциала соответствует Международной стандартной классификации расходов на рабочую силу.

При оценке трудового потенциала организации принято изучать влияние факторов, которые определяют управленческий потенциал предприятия. Рассмотрим ниже систему данных факторов.

1. Организационно-управленческие:

- способности и умение организовать коллектив;
- объективность в оценке подчиненных;
- умение эффективно контролировать работу;
- умение делегировать полномочия и распределять ответственность;
- способность правильно подбирать и расставлять персонал;
- умение создавать благоприятный социальный климат;
- навыки разрабатывать, ставить и доводить до подчиненных цели деятельности;

- умение стимулировать подчиненных с учетом их ожиданий и конечных результатов;
- умение организовать информационное обеспечение;
- умение прислушаться к мнениям подчиненных;
- инновационность и т. п.

2. Личностные характеристики:

- требовательность;
- пунктуальность;
- организованность;
- качество изложения собственных мнений;
- критичность;
- тактичность;
- умение завоевывать и сохранять авторитет;
- самостоятельность;
- решительность;
- умение сдерживать обещание;
- принципиальность;
- целеустремленность;
- энергичность;
- профессиональная подготовка;
- общий уровень эрудированности;
- психологическая стойкость;
- креативность и т. п.

Методы оценки трудового потенциала отдельных работников

1. Метод анкетирования. Трудовой потенциал работника оценивается на основе заполненных им самим анкет, разработанных оценщиком, где фиксируются все существенные положительные и негативные характеристики.

2. Описательный метод. Оценщик самостоятельно определяет и описывает положительные и негативные характеристики работника, которые определяют размер его трудового потенциала.

3. Метод классификации. Трудовой потенциал отдельного работника определяется на основе ранжирования всех работающих предприятия по определенному критерию, а также выбор трудовых характеристик наилучшего из них как эталонного значения.

4. Метод сравнения парами. Трудовой потенциал отдельного работника определяется через многоэтапное сопоставление производительности, просветительно-культурных и других его характеристик с аналогичными параметрами других работников предприятия, выполняющих похожие работы.

5. Рейтинговый метод. Трудовой потенциал работника определяется на основании оценивания его существенных трудовых качеств по оценочным шкалам.

6. Метод определенного распределения. Трудовой потенциал работника устанавливается экспертом-оценщиком в рамках допустимых интервалов, которые в совокупности формируют фиксированное распределение всех оценок.

7. Метод оценки решающей ситуации. Трудовой потенциал работника определяется на основе его поведения или решения основных производственно-хозяйственных ситуаций, смоделированных или инициированных оценщиком в рамках конкретной организации. При этом используются желательные критерии, отражающие эталонное значение трудового потенциала.

8. Метод шкалы наблюдения за поведением. В целом метод имеет много общего с предыдущим инструментом оценки, но отличается составом критериев.

Например, фиксируются не только желательные характеристики, но и отсутствие негативных (деструктивных) действий, специфического поведения, стрессовых нагрузок и т. п. Оценка трудового потенциала работника проводится «от негативного».

9. Метод интервью. Трудовой потенциал работника определяется на основе его устных ответов на вопросы компетентных экспертов-оценщиков, которые выносят субъективные суждения относительно корректности или некорректности ответов на специфические, узкоспециализированные вопросы.

10. Метод 360 градусов. Трудовой потенциал работника оценивается на основе суждений его профессионально-трудового окружения (сотрудниками, которые с ним работали).

К количественным показателям трудового потенциала относятся:

- численность персонала (среднесписочная, явочная);
- эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени);
- выработка продукции на одного работника;
- сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

Качественные показатели включают: профессионально-квалификационный, психофизиологический, творческий, мотивационный потенциалы.

Профессионально-квалификационный потенциал:

- профессиональная структура персонала;
- функциональная структура;
- квалификационная структура;
- структура персонала по уровню образования;
- структура персонала по стажу работы.

Психофизиологический потенциал:

- половозрастная структура персонала;
- интенсивность, тяжесть труда;
- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
- показатели работоспособности работников.

Творческий потенциал:

- число рацпредложений и изобретений;
- участие в разработке инноваций;
- профессиональных конкурсах и т. п.

Мотивационный потенциал:

- удовлетворенность трудом;
- показатели отношения к труду;
- состояние социально-психологического климата в коллективе, текучесть кадров.

ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ И АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

3.1. Анализ трудовой деятельности в экономике управления персоналом: место, сущность и методы проведения

Содержание трудовой деятельности является важнейшим объектом в процессе анализа и оценки эффективности управления персоналом. С помощью системы трудовых показателей формируются представления о состоянии экономической деятельности предприятия. По результатам аналитического исследования разрабатываются и обосновываются меры по устранению непроизводительных затрат труда, повышению эффективности труда персонала, принимаются управленческие решения по оптимизации трудовых процессов. Анализ трудовых показателей позволяет установить вклад исполнителей в общие результаты труда, повысить мотивацию трудовой деятельности.

Другими словами, результаты аналитической работы востребованы при разработке и реализации кадровой политики, обосновании стратегических направлений ее развития. Например, при оценке эффективности кадровой политики предприятия используются состав персонала, уровень текучести и травматизма, затраты на персонал, результаты труда, удовлетворенность трудом [27]. По мнению ученых, прямыми показателями эффективности кадровой политики являются персонал (индексы стоимости человеческого капитала и окупаемости инвестиций в персонал, численность работников), отношения (баланс численности, средний стаж работы, уровень текучести кадров) и труд (средняя стоимость рабочего места, средняя заработная плата и т. д.). Кроме прямых ключевых показателей авторы выделяют и косвенные – долю рынка, число постоянных потребителей, прибыль, прирост стоимости компании и др.

Анализ трудовых показателей – это вид аналитической работы, связанный с оценкой факторов, влияющих на динамику показателей и их оценкой в контексте использования трудовых ресурсов.

К основным задачам анализа трудовых показателей относятся: оценка использования трудовых ресурсов, выявление факторов, определяющих их состояние, разработка рекомендаций для повышения эффективности использования на основе выводов, сформулированных в процессе исследования.

Проведение такой работы – очень сложный процесс, так как он связан не только с оценкой конкретных показателей, но и выявлением тенденций в организации и управлении трудом, характеристикой факторов, влияющих на их состояние и динамику, оценкой адекватности стратегии развития организации и персонала, кадровой политикой организации.

Следует заметить, что подобные задачи параллельно решаются в рамках других наук. Ранее подчеркивалась взаимосвязь с экономикой труда и экономикой персонала. Они имеют самостоятельные предметы исследования, но при этом неизбежно применение общих методов анализа трудовой деятельности, трудовых ресурсов. Например, в экономике персонала анализируются эффективность форм организации труда и его вознаграждения, затраты рабочего времени, методы измерения производительности труда, рассматривается контроллинг и аудит персонала [48].

В анализе трудовых ресурсов предприятия принято выделять три направления. Во-первых, анализ использования рабочей силы, в ходе которого исследуются обеспеченность трудовыми ресурсами, уровень квалификации персонала, динамика движения работников, использование рабочего времени. Во-вторых, традиционным направлением является анализ производительности труда, при котором определяется ее уровень, проводится факторный анализ, выявляются потенциальные и реальные возможности роста. В-третьих, проводится анализ системы оплаты

труда, включая динамику показателей, структуру элементов заработной платы и их характеристику, сравнение средних величин оплаты труда с минимальными стандартами (минимальным размером оплаты труда, потребительскими бюджетами) и т. д.

Можно выделить три вида анализа: предварительный (предшествует разработке плановых показателей); текущий (направлен на изучение внутренних факторов деятельности организации, выявление отклонений от фактических показателей и причин этих отклонений); ретроспективный (проводится по всей системе показателей за определенный период времени).

Существует несколько методов анализа трудовых показателей. Чаще всего используются такие методы, как сравнение, сопоставление, ранжирование, балансовый, метод подстановок. Самым простым является *метод сравнения*, в процессе которого отчетные показатели сравниваются с плановыми, нормативными, аналогичными показателями предприятий-конкурентов. Это позволяет выявить непроизводительные затраты и потери, снижение которых приводит к лучшему использованию ресурсов.

Метод сопоставления, по сути, аналогичен первому, но сравнение осуществляется на более высоком уровне: сопоставляются не только показатели, но и учитываются причины отклонений, особенности подразделений.

В последние годы активно используется *метод ранжирования*, который предполагает расстановку отдельных элементов в зависимости от их значимости. Например, с его помощью можно установить приоритеты развития трудовых ресурсов, причины текучести кадров.

При анализе отдельных элементов объекта исследования полезен *балансовый метод*. Широкое применение он находит для сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест. Довольно часто используется при анализе рабочего времени с точки зрения баланса фонда рабочего времени и его фактического использования. В ходе анализа эффективности использования рабочего времени анализируются следующие показатели:

- среднесписочное количество работников;
- общее количество отработанных дней;
- среднее количество отработанных дней одного работника;
- количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);
- среднесписочная продолжительность рабочего дня;
- среднее количество часов работы одного работника в день;
- общее количество отработанных часов.

Для анализа влияния отдельных факторов применяется *метод подстановок*, который сложнее предыдущих, но в ряде случаев только он позволяет установить влияние конкретного фактора. В практике проведения анализа трудовых показателей применяются и другие методы, например экономико-математические, построение моделей [8].

В практике управления персоналом при оценке результатов труда руководящих работников используются управление по целям, шкалы графического рейтинга, шкалы рейтинговых поведенческих установок и другие методы [22] (табл. 1).

Таблица 1

Методы оценки результатов труда управленческих работников

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Управление по целям	<p>Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно с руководителем и его подчиненным на конкретный период времени.</p> <p>Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостиженных целей.</p> <p>Требует количественного определения целей и сроков их достижения.</p> <p>Дорогостоящий метод.</p> <p>Используется для оценки руководителей и специалистов</p>
Метод шкалы графического рейтинга	<p>Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др.</p> <p>Оценка соответствует рейтингу.</p> <p>Для повышения эффективности шкалы оценок составляют более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера</p>

Вынужденный выбор	<p>Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, много работает, «не ждет проблем» и др.).</p> <p>На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности.</p> <p>Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников</p>
Описательный метод	<p>Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда</p>
Метод оценки по решающей ситуации	<p>Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях.</p> <p>Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы.</p> <p>Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными</p>
Метод анкет и сравнительных анкет	<p>Включает набор вопросов или описаний поведения работника.</p> <p>Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место.</p> <p>Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника.</p> <p>Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными</p>
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	<p>Основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (6–10).</p> <p>Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого.</p> <p>Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам</p>
Метод шкалы наблюдения за поведением	<p>Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее.</p> <p>Метод трудоемкий, требует материальных затрат</p>

Анализ использования трудовых показателей может проводиться на всех уровнях управления. При проведении такого анализа на уровне страны, отдельного региона объектом исследования становятся человеческие ресурсы: проблемы, состояние и характер их использования, компоненты трудового потенциала территории [47].

Анализ трудовых показателей широко используется в зарубежной практике. Анализ работ и ролей (включающий в себя анализ навыков и компетенций) является одним из важных методов в управлении персоналом и человеческими ресурсами.

Он играет большую роль в построении организаций и работ, отборе и найме, управлении показателями труда, управлении обучением и развитием, управлении карьерой, оценке работ и построении систем оплаты труда. Все это – ключевые процессы УЧР [5].

Широко известна монография «Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики» под научной редакцией профессора, доктора Р. Марра, доктора Г. Шмидта, в которой рассматриваются экономические аспекты управления персоналом, затраты на персонал, экономическая и социальная эффективность как цели управления персоналом на предприятии [38].

Таким образом, анализ трудовых показателей деятельности является многоаспектным процессом в силу многообразия объектов исследования, сложной системы показателей, характера использования в разнообразных управленческих процессах, связанных с планированием, реализацией стратегии развития организации, проведением кадровой политики, разработкой и обоснованием решений. Он тесно связан с контроллингом и аудитом персонала, которые также способствуют решению трудовых проблем.

3.2. Нормирование и регламентация труда персонала организации

Нормирование труда персонала занимает существенное место в организации трудовых процессов, максимальном использовании производственных мощностей, планировании численности и профессионально-квалификационного состава работников. Оно влияет на мотивацию к эффективному труду и политику заработной платы персонала.

Нормирование и регламентация труда персонала являются частью управленческого процесса на основе использования экономических нормативов. Соответствие затрат труда

нормам и нормативам служит источником возможного повышения эффективности труда и управления персоналом.

Поскольку назначение нормирования труда состоит в активном воздействии на потенциальные возможности и результаты деятельности, напомним об основных элементах нормирования труда, необходимых для поиска мер, направленных на оптимизацию затрат труда, обеспечивающих рост экономической эффективности.

В ТК РФ (гл. 22, ст. 160) содержатся определения и виды норм труда. *Нормы труда* – нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы – устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда. Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Нормативы по труду – это регламентированные величины режимов работы оборудования, затрат труда и времени перерывов в работе. Разработка нормативов труда основывается на типизации трудового содержания и организационно-технических условий выполнения операций, работ, функций.

Нормативы затрат труда делятся на нормативы времени и нормативы численности. *Нормативы времени* – это регламентированные величины затрат времени на выполнение трудового процесса и его элементов, а также оперативного времени, основного и вспомогательного, времени обслуживания рабочего места, подготовительно-заключительного времени, неполного штучного времени. *Нормативы численности* – это регламентированная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения единицы или общего объема работы.

Нормативы времени перерывов в работе – это регламентированные величины времени на отдых и личные надобности, а также перерывы, предусмотренные требованиями технологии и организации производства. Функции нормативов как регламентированных величин выполняют типовые нормы.

Типовые нормы – это регламентированные величины затрат времени на работы, выполняемые по типовой технологии, с учетом рациональных (для данного производства) организационно-технических условий. Разрабатываются на типовые детали (изделия) или стандартные (нормализованные). В отличие от укрупненных нормативов типовые нормы определяют затраты труда на технологическую операцию в целом, включая весь комплекс переходов или его большинство. В соответствии с разделением трудового процесса на его структурные составляющие и категории затрат рабочего времени нормативы делятся на дифференцированные и укрупненные.

Дифференцированные нормативы времени – это нормативы на выполнение отдельных трудовых приемов, трудовых действий и трудовых движений. Дифференцированные микроэлементные нормативы времени на трудовые движения и действия позволяют детально проанализировать трудовой процесс, выбрать оптимальный вариант его осуществления в пространстве и во времени. Они могут быть использованы при разработке нормативов более высокой степени укрупнения.

Укрупненные нормативы – нормативы времени на выполнение комплекса технологически и организационно связанных между собой трудовых приемов и их комплексов. Примером укрупненных нормативов являются нормативы оперативного времени, трудоемкости, которые формируются в зависимости от условий и характера производства.

Важнейшим показателем, влияющим на численность управленческого персонала, является норма управляемости. *Норма управляемости* — это количество людей, которые находятся в непосредственном подчинении руководителя. По

мнению специалистов, оптимальная норма управляемости составляет 7 человек. Она обусловлена особенностью оперативной памяти человека, который может хранить информацию о семи несвязанных между собой объектах. Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объеме нестандартных работ, требующих высокой квалификации сотрудников, – 5–7 человек;
- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами – 10–12 человек;
- для стандартизованных типовых работ – 15–17 человек.

В реальной жизни норму управляемости рассчитать очень сложно, особенно в условиях функционирования организаций с различными формами собственности. Обоснование норм управляемости зависит от множества факторов: цели и сферы деятельности организации, расположения объектов управления, квалификации сотрудников, способностей и опыта руководителя и т. д.

Очевидно, что излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль за работой подчиненных. Незначительные нормы увеличивают количество управленческих уровней, ведут к централизации власти, повышению административных расходов и т. д.

В поиске оптимальной нормы управляемости используют два основных подхода. Во-первых, опытно-статистический подход, основанный на аналогиях. С его помощью определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. Однако его нельзя считать научно обоснованным методом. Во-вторых, расчетно-аналитический подход, который учитывает такие факторы, как характер работ (творческий, административный, организационный, исполнительский), затраты рабочего времени, объем информации, количество взаимосвязей в организации.

Рассмотренные экономические нормативы приведены для их учета в процессе оптимизации численности персонала, которая может привести к росту эффективности деятельности.

3.3. Система трудовых показателей организации

В условиях глобализации экономики, развития мирового рынка труда возрастает потребность в эффективном использовании трудовых ресурсов, которые во многом определяют показатели объема производства продукции (услуг), качество продукции, финансовые результаты хозяйствующего субъекта.

Прежде чем проводить анализ трудовых показателей, следует обратить внимание на показатели деятельности организации – объем производства, стоимость основных фондов, фондоотдачу, производительность труда, прибыль, издержки и др. Эти показатели находятся в сфере ответственности, в первую очередь руководителей. Определение системы показателей и методов их расчета представляет большую сложность. По мнению специалистов, для оценки результатов труда работников можно использовать ряд критериев (табл. 2).

Таблица 2

Критерии для оценки результатов труда работников [22]

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда. Объем продаж в штуках, рублях. Количество обработанных документов, заключенных контрактов, откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок при подготовке документов. Уровень брака. Количество жалоб или претензий со стороны клиентов. Стоимость некачественно выполненной работы
Потери рабочего времени	Число прогулов и невыходов на работу. Количество и частота опозданий на работу. Количество и частота несанкционированных перерывов

Критерии должны учитывать особенности организации, «стандарты» результатов труда по каждой должности (рабочему месту); процедуры оценки результатов труда; наличие достоверной информации о результатах труда работника. На уровне организации используется комплексная система трудовых показателей, характеризующая персонал, рабочее время, качество труда, производительность труда, расходы на рабочую силу, социально-экономическую эффективность труда (табл. 3) [13].

Таблица 3

Система показателей по труду на уровне организации

Группы показателей	Наименование показателей
Персонал	Численность персонала, состав и структура, уровень квалификации, средний возраст работников, текучесть кадров, средняя заработная плата по категориям
Рабочее время	Фонд рабочего времени, потери рабочего времени по причинам
Производительность труда	Выработка, трудоемкость
Расходы на персонал	Общие расходы на персонал, затраты на оплату труда, расходы на социальные выплаты и содержание социальной инфраструктуры, расходы на программу «Участие в прибылях», средний размер дивидендов, расходы на персонал на единицу продукта (услуги)
Условия труда	Удельный вес работающих во вредных условиях труда, уровень травматизма, заболеваемости, расходы на выплату льгот и компенсации за неблагоприятные условия труда
Удельные показатели	Удельный вес рабочих, руководителей, специалистов, служащих, удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства, удельный вес заработной платы в издержках, удельный вес социальных выплат в издержках на рабочую силу

В приведенной табл. 3 указан перечень основных показателей, с помощью которых организации могут сравнить результаты своей деятельности с конкурентами. В процессе сопоставления достигнутых показателей с аналогичными данными предприятий-конкурентов выявляются сильные и слабые стороны организации и управления трудом, которые могут быть использованы для определения путей повышения эффективности управления персоналом организации.

В первой группе показателей при исследовании трудовых ресурсов определяющее значение имеет анализ численно-

сти работающих и рабочего времени. Полученная в результате анализа информация необходима для формирования оптимального портфеля заказов и разработки соответствующей производственной программы.

Анализ численности работающих, как правило, проводится по следующим показателям:

- количество работников, их состав, пол, возраст, специальность, должность, уровень образования и квалификации;
- обеспеченность предприятия кадрами;
- использование рабочего времени;
- формы, динамика и причины движения рабочей силы, коэффициенты стабильности и текучести, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия, состояние дисциплины труда.

Результаты анализа показателей дают возможность для совершенствования состава рабочей силы, ее распределения и использования, планирования подготовки кадров, их движения.

Приведем формулы расчета некоторых трудовых показателей на примере движения рабочей силы. Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике показатели, представленные ниже.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) определяется как отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности. Он характеризует удельный вес принятых работников за период.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) определяется как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности. Характеризует удельный вес выбывших за период работников.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) определяется как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала. Отражает уровень увольнения работников по отрицательным причинам.

4. Коэффициент замещения (K_z) определяется как отношение разницы количества принятых и выбывших работников к среднесписочной численности персонала.

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пс}$) определяется как отношение количества работников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала. Характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде.

После расчета показателей аналитики должны выяснить причины динамики показателей, предложить меры по их улучшению.

Во второй группе показателей объектами для поиска мер, способствующих повышению производительности труда, являются фонд рабочего времени, потери рабочего времени по различным причинам. Анализ использования рабочего времени начинается с установления полезного фонда. В результате сравнения полезного фонда рабочего времени с фактическим выявляются потери рабочего времени в абсолютном и относительном выражениях (часах, минутах, процентах). Детальный анализ структуры рабочего времени по предприятию в целом и отдельным категориям, группам работников показывает целодневные и внутрисменные потери, которые могут быть вызваны объективными и субъективными обстоятельствами.

Например, дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной утратой работоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр. Логичным шагом является разработка мероприятий по сокращению потерь, которые могут обеспечить рост производительности труда без дополнительных капитальных вложений [14]. При этом можно определить экономию численности работников ($\Delta_{\text{ч}}$) по формуле:

$$\mathcal{E}_ч = П/Ф * Д, \quad (3)$$

где П – потери рабочего времени, чел. /ч;

Ф – фактический фонд рабочего времени, дни;

Д – плановая продолжительность рабочего дня, ч.

Относительная экономия численности может служить для расчета экономии фонда оплаты труда по формуле:

$$\mathcal{E}_ф = \mathcal{Z}_{ср} * \mathcal{E}_ч * 12, \quad (4)$$

где $\mathcal{Z}_{ср}$ – среднемесячная зарплата работника, тыс. руб.;

$\mathcal{E}_ч$ – экономия численности работников, чел.

В свою очередь экономия численности обеспечивает рост производительности труда. Это традиционные подходы к измерению эффективности работы на предприятиях. Результаты анализа трудовых показателей практически на любом предприятии являются источником управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности.

3.4. Производительность труда как важнейший показатель эффективности деятельности

Производительность труда занимает одно из центральных мест в сфере экономики управления персоналом. Измерение затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия необходимы для экономического роста и развития организации, формирования финансовых условий для социальной защиты работников.

Производительность труда – степень эффективности трудовых затрат человека в процессе производства материальных благ или способность труда создавать в единицу вре-

мени большее количество благ, услуг. Производительность труда характеризует результативность полезного, конкретного труда, определяющего степень эффективности целесобразной деятельности работников в течение определенного времени.

В очередной раз следует подчеркнуть, что производительность труда как сложная экономическая категория изучается в рамках различных наук. В экономике труда приоритетными направлениями являются сущность и методы измерения общественного и живого труда, улучшение его организации, нормирования и оплаты с целью стимулирования роста производительности.

В экономике персонала, по мнению специалистов, акцент делается на экономическое поведение производителей конечного продукта, социально-трудовые отношения. «Предметом исследования в рамках экономики персонала являются поведение человека в процессе выполнения отведенной ему в организационной структуре работы, а также внутриорганизационная и внешняя среда как детерминанты этого поведения. Важнейшие задачи экономики персонала – выявление личностных и внеличностных факторов, определяющих отношение человека к работе и его поведение в процессе ее выполнения, а также анализ, интерпретация и регулирование этих факторов» [1].

В экономике управления персоналом акценты определяются экономическим содержанием производственных и трудовых процессов, воздействием управленческих решений в области использования и развития работников, потребностью повышения эффективности деятельности. Эффективность управления персоналом, ее оценка в настоящее время, на наш взгляд, не совсем удовлетворяют запросы практики. Однако следует отметить заслуги российских ученых, которые обеспечили теоретическую и практическую базу для развития экономики управления персона-

лом – Б. М. Генкина, А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой, Л. В. Ивановской, Ю. Г. Одегова и др. По мере развития теории управления персоналом возможно акценты могут быть смещены в соответствии с вызовами времени.

Производительность труда рассчитывается на разных уровнях управления. Любая страна стремится к его росту в определенной пропорции относительно увеличения заработной платы. Логика проста: прежде чем повысить заработную плату, необходимо создать экономические условия для ее роста за счет эффективного использования ресурсов. В России на протяжении многих десятилетий не удавалось выдержать правильное соотношение между производительностью труда и заработной платой – превышение первого показателя над вторым, тогда как в европейских странах оно является основой повышения оплаты труда, зафиксированного в соглашениях между профсоюзами и работодателями.

Известно, что для оценки производительности труда применяются выработка и трудоемкость (среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка в натуральном и стоимостном выражении, трудоемкость единицы работ и услуг). При этом сопоставляются объемы произведенной продукции (услуг) с численностью работников или затраченным временем.

Следует учитывать важное обстоятельство – показатель изменяется под влиянием многих факторов: материально-технических, организационно-экономических, социальных [4]. Задача специалистов состоит в том, чтобы оценить влияние факторов и принять управленческие решения. Отметим сложность процедуры измерения эффективности управленческого решения. Вместе с тем появление новых методик и технологий оценки эффективности управления персоналом – функционально-стоимостного анализа, контроллинга, аудита позволяет измерить качество управленческих решений.

В процессе аналитической работы определяется динамика производительности труда, темпы роста. Для этого необходимо сопоставить достигнутые показатели с аналогичными показателями планового или прошлого периода на различных рабочих местах и участках производства. Рост этого показателя возможен за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, интенсификации производства, повышения уровня технической оснащенности предприятия, совершенствования технологий и организации производства и других факторов.

Результаты анализа производительности труда используются при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению ее резервов. Основными направлениями поиска резервов являются:

- увеличение выпуска продукции за счет более полного использования производственных мощностей предприятия, так как при наращивании объемов производства на имеющихся мощностях растет только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная часть остается без изменения, в результате чего затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;
- сокращение затрат труда на производство продукции в результате интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации, применения более совершенной техники и технологии производства, снижения потерь рабочего времени за счет улучшения организации труда, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических и инновационных мероприятий.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. Экономия рабочей силы ($ЭЧ_p$) за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (1 - M * 100 / (M_{\text{ст}} * 100 + M_m * \Pi_T)) * \text{Ч}_и * (T_d / T_k), \quad (5)$$

где M – общее количество оборудования, шт.;

$M_{\text{ст}}$ – количество немодернизированного оборудования, шт.;

M_m – количество нового или модернизированного оборудования, шт.;

Π_T – рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования;

T_d – число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;

T_k – календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом экономия численности работающих ($\text{ЭЧ}_{\text{пнп}}$) определяется по формуле:

$$\text{ЭЧ}_{\text{пнп}} = (\text{Ч}_{\text{пнпн}} * \text{Э}_p * Y_3) / (100 * 100), \quad (6)$$

где $\text{Ч}_{\text{пнпн}}$ – исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;

Y_3 – доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;

Э_p – относительная экономия численности рабочих, %.

$$\text{Э}_p = (1 - M * 100 / (M_{\text{ст}} * 100 + M_m * \Pi_T)) * (T_d / T_k) 100. \quad (7)$$

Следующая группа факторов, учитываемых при планировании производительности труда, связана с совершенствованием управления, организации производства труда. При расчете роста производительности труда за счет совершенствования управления организацией используется метод сравнения (существующей в данной организации численности работников управления с численностью занятых

в сфере управления в передовых организациях с более совершенной структурой управления, а также с проектными данными).

Влияние совершенствования нормирования труда на рост его производительности устанавливается прямым счетом, т. е. путем определения соотношения между численностью работников при научно обоснованных нормах и существующей численностью.

Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, определяется двумя способами:

а) исчисление непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100 %-ного или среднего процента выработки коллектива по формуле:

$$\Pi_{\tau} = (Ч_{p1} * (100 - X_1) + Ч_{p2} * (100 - X_2)) * Д / (Ч_{p1} + Ч_{p2}), \quad (8)$$

где $Ч_{p1}$ и $Ч_{p2}$ – численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100 %;

X_1 и X_2 – средний процент выполнения норм по группам;

$Д$ – удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки коллектива, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующим формулам:

$$\mathcal{E}_{чр} = (Ч_{рбаз} * УВ_{рн} * \mathcal{E}_p * 0,5) / 100; \quad (9)$$

$$\mathcal{E}_p = \Pi_{рн} * У / 100, \quad (10)$$

где $\Pi_{рн}$ – планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

$УВ_{рн}$ – удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

$У$ – удельный вес группы рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

$0,5$ – коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок может быть определена по формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (УВ_{пл} - УВ_{баз}) * ОП_{пл} / (V_{баз} * 100), \quad (11)$$

где $УВ_{баз}$ и $У_{Впл}$ – удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периодах, %;

$ОП_{пл}$ – объем производства в планируемом периоде, руб.;

$V_{баз}$ – выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономия рабочей силы можно определить по формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = Ч_{и} * (1 - (100 - УВ_{пл})) / (100 - УВ_{баз}). \quad (12)$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (Ч_{и} * УВ_p / 100) * (П_{баз} - П_{пл}) / (100 - П_{пл}), \quad (13)$$

где $УВ_p$ – удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

$П_{баз}$ и $П_{пл}$ – потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение невыходов на работу ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = \text{Ч}_n * \text{УВ}_p * (\Phi_{пл} - \Phi_{баз}) / \Phi_{баз}, \quad (14)$$

где $\Phi_{пл}$ и $\Phi_{баз}$ – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение брака продукции способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Б}_{баз} - \text{Б}_{пл}) * \text{Ч}_{p-с.баз} / 100, \quad (15)$$

где $\text{Б}_{баз}$ и $\text{Б}_{пл}$ – потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах;

$\text{Ч}_{p-с.баз}$ – численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Д}_{баз} - \text{Д}_{пл}) * \text{Ч}_{p-с.баз} / 100, \quad (16)$$

где $\text{Д}_{баз}$ и $\text{Д}_{пл}$ – доля доплаты рабочим-сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{T}_{баз} - \text{T}_{пл}) * \text{ОП}_{пл} / (\text{K}_{вн} * \Phi_{пл}), \quad (17)$$

где $\text{T}_{баз}$ и $\text{T}_{пл}$ – удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, норма-час;

$\text{K}_{вн}$ – коэффициент выработки в планируемом периоде;

$\Phi_{пл}$ – полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, ч.

Влияние природных условий на численность работников определяется по формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = \text{ОП}_{\text{пл}} * (T_{\text{ро}} - T_{\text{рп}}) * K_{\text{п}} / \Phi_{\text{пл}}, \quad (18)$$

где $T_{\text{ро}}$ и $T_{\text{рп}}$ – трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, норма-час;

$K_{\text{п}}$ – коэффициент, учитывающий время изменения природных условий.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$\Pi_{\text{rj}} = \text{ЭЧ}_{\text{rj}} * 100 / \text{ЭЧ}_p, \quad (19)$$

где ЭЧ_{rj} – экономия рабочей силы по j -му фактору.

Экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:

$$m \text{ ЭЧ}_{\text{rj}} = 1 = \Sigma \text{ ЭЧ}_{\text{rj}}. \quad (20)$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$\Pi_{\text{r}} = (\text{ЭЧ}_p / (\text{Ч}_{\text{н}} - \text{ЭЧ}_p)) 100. \quad (21)$$

Основными информационными источниками являются планово-нормативная документация, формы статистической отчетности, акты ревизий, материалы обследования, данные анкетных опросов. Анализ трудовых показателей предприятия лежит в основе аудита социально-трудовой сферы предприятия, который позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики, эффективность управления персоналом.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ

4.1. Факторы роста затрат на персонал в глобальной экономике

В рыночной экономике качество и стоимость рабочей силы в значительной степени определяют успешность организаций, поэтому собственники и топ-менеджеры уделяют серьезное внимание затратам на персонал. В настоящее время его доля в общем объеме затрат имеет устойчивую тенденцию к росту как в развитых, так и развивающихся странах. Особенно велики затраты на персонал в высокотехнологичных отраслях промышленности, банковском секторе, сфере услуг, поэтому растет актуальность управления затратами на персонал. Специалисты в сфере управления персоналом акцентируют внимание на кадровой политике, направленной на повышение эффективности инвестиций в персонал, его конкурентоспособности.

Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Затраты на персонал – все виды расходов предприятия, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающих не только явные издержки организации, но и те, которые возникают в связи с реализацией функций по управлению персоналом [13].

Расходы на персонал находятся под влиянием следующих факторов: законодательство РФ, рынок труда, стратегия и кадровая политика предприятия, культура организации, коллективно-договорное регулирование заработной платы, социальное партнерство.

Законодательство РФ определяет размеры минимальной оплаты труда, минимального потребительского бюджета, нормы и условия труда, социальную защиту населения в рыночной экономике. Налоговое законодательство устанавливает порядок и размеры отчислений на обязательное социальное страхование работников. Административное законодательство предусматривает меры наказания за нарушение обязательств работодателя, связанных с выплатой заработной платы, несчастными случаями на производстве и т. д.

В процессе управления затратами на персонал используются международные правовые акты. Например, перечень статей затрат на рабочую силу утвержден Международной организацией труда (МОТ) в Резолюции XI Международной конференции статистиков по труду. С 1985 г. Конвенцией МОТ № 160 в статистику труда включен специальный раздел по затратам на рабочую силу. Конвенция устанавливает общие принципы создания национальных классификаций затрат работодателей на персонал организации и проведения выборочных периодических статистических обследований в целях оценки уровня и структуры этих затрат.

В Конвенции МОТ «Об основных целях и нормах социальной политики» № 117 в ст. 25 провозглашается право человека на жизненный уровень, необходимый для поддержания здоровья и благосостояния его самого и членов его семьи, а также право на социальное обеспечение в случае безработицы, инвалидности, или в ином случае утраты средств к существованию по не зависящим от него обстоятельствам.

Рынок труда оказывает значительное воздействие на формирование расходов на заработную плату. Цена труда определяется на рынке труда, поэтому политика заработной платы организации формируется под воздействием данного фактора. Конкуренция за привлечение высококвалифици-

рованной рабочей силы требует дополнительных расходов, а экономические кризисы, как правило, понижают уровень заработной платы. Например, в железнодорожном машиностроении наблюдается тенденция к спаду рынка подвижного состава. В 2014 г. производство сократилось на 15,3 %, численность сотрудников снизилась на 6,7 % (до 225,9 тыс. человек). С начала 2015 г. почти все участники отрасли приостанавливают, сокращают или закрывают производство, поэтому обостряются проблемы заработной платы, высвобождения работников и выплат в соответствии с ТК РФ [52].

Кадровая стратегия и политика должны быть согласованы с целями организации, а их достижение зависит от эффективного управления ресурсами, производственными издержками и затратами на персонал.

Культура организации регулирует издержки на персонал с помощью приверженности ее традициям, моделям поведения. Высокий уровень такой культуры обеспечивает рост продуктивности труда, сокращение потерь рабочего времени, текучести кадров.

Социальное партнерство. Затраты на рабочую силу являются предметом обсуждения при принятии трехсторонних, территориальных, межотраслевых соглашений. Правительство участвует в их разработке для проведения политики доходов и заработной платы в РФ. Оно разрабатывает меры, направленные на реализацию политики доходов, устранение диспропорций в сфере оплаты труда. Например, Министерство экономического развития РФ разработало план подъема экономики – «План обеспечения устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году». Один из пунктов плана – заморозка заработных плат в сфере государственных монополий, «частичный пересмотр» отраслевых тарифных соглашений. Данная мера направлена на снижение издержек на рабочую силу. Эта инициатива вызывает недовольство отраслевых профсоюзов.

Расходы на персонал зависят от внутриорганизационных факторов: цели организации, стратегических задач, бизнес-планов; движения персонала; финансового состояния; численности и структуры персонала; изменений в организационной структуре, традиций и т. д.

4.2. Структура и характеристика затрат на персонал организации

Субъектами формирования и возмещения затрат на рабочую силу выступают государство, работодатели, работники, общественные организации, МОТ.

Затраты на персонал связаны в первую очередь с процессом воспроизводства рабочей силы, под которым понимается ее производство (подготовка, обучение, повышение квалификации работников и т. д.), распределение, обмен и использование, а также обеспечение условий и процесса взаимодействия работника, средств и предметов труда [18].

Уровень и структура затрат на воспроизводство рабочей силы в различных странах обусловлены историческими, социально-экономическими, культурными и другими особенностями. Источники возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы и соотношение между ними в каждой стране имеют свои специфические черты, обусловленные составом и структурой расходов на воспроизводство рабочей силы, моделями экономики, социально-экономической политикой государства.

Международная стандартная классификация расходов на рабочую силу включает 10 основных групп расходов. При этом первые четыре группы (оплата отработанного времени, оплата неотработанного времени, премии и поощрения, натуральные выплаты) характеризуют прямую стоимость труда (в отличие от прочих групп, которые можно считать косвенными расходами на рабочую силу).

*Классификация затрат на рабочую силу
в соответствии с нормами МОТ*

- Оплата за отработанное время и оплата за неотработанное время.
- Единовременные поощрительные выплаты.
- Оплата питания, жилья, топлива (включаемые в заработную плату).
- Расходы на обеспечение работника жильем.
- Расходы на социальную защиту работников.
- Затраты работодателей на профессиональное обучение.
- Расходы на культурно-бытовое обслуживание.
- Налоги и сборы, связанные с использованием рабочей силы.
- Прочие затраты.

В соответствии с российским законодательством о труде к обязательным затратам относятся:

- оплата за отработанное время или выполненный объем работ;
- расходы по страховым тарифам в социальные фонды;
- выходные пособия уволенным работникам;
- оплата неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов);
- различные виды доплат и компенсаций (например, оплата сверхурочных часов, за работу в праздничные дни);
- обеспечение работников средствами защиты при выполнении вредных и опасных работ.

К дополнительным затратам относятся премиальные выплаты, материальная помощь, компенсация расходов на питание и медицинские услуги, оплата обучения и др. Перечисленные затраты нашли подробное освещение в учебной литературе [14].

По фазам процесса воспроизводства персонала выделяются:

- затраты на формирование персонала (связаны с наймом рабочей силы, развитием работников, перераспределением внутри организации, высвобождением);
- затраты на использование персонала (оплата труда, выплаты, компенсации, социальное страхование и т. д.);
- расходы на развитие персонала (связаны с оценкой персонала, подготовкой кадрового резерва, адаптацией, обучением, корпоративными программами).

Российские ученые и специалисты выделяют и другие признаки классификации: целевое назначение, источники финансирования, обязательность реализации работодателями, инвестиции в человеческий капитал, явные и скрытые издержки [13].

С точки зрения экономики управления и управленческого учета расходы на персонал необходимо рассматривать в разрезе основных функций управления, планирования, экономического содержания [18]. Кроме того, следует подчеркнуть, что существует ряд способов отнесения на себестоимость продукции (услуг). Отнесение затрат на себестоимость предусматривает ограниченный перечень затрат, который включает основную и дополнительную оплату труда, все виды вознаграждений, командировочные расходы, затраты на обучение и повышение квалификации, расходы на оплату социальной поддержки работников.

Практика свидетельствует о том, что в организации могут быть не только явные затраты, но и скрытые, вызванные неправильным планированием персонала, завышением объемов выполненных работ, необоснованными перерывами в работе, низким качеством управления. Скрытые затраты должны изучаться особенно тщательно, поскольку их сокращение служит повышению эффективности деятельности в организации.

В зарубежной практике под затратами на персонал понимаются все расходы фирмы на производственный фактор

«труд». Они включают расходы на оплату труда и дополнительные расходы на персонал, осуществляемые на основании законодательных предписаний, тарифных соглашений или в рамках социальных услуг предприятия. Например, к дополнительным расходам относятся выплаты работодателя в различные фонды социального страхования, выплата отпускных и зарплаты в период болезни, рождественское денежное вознаграждение, расходы на формирование ответственности работника и т. д. Расходы на обучение и повышение квалификации относятся к дополнительным добровольным расходам на персонал [38]. Некоторые расходы аналогичны российской практике, например расходы по тарифам в различные фонды социального страхования (фонд социального страхования, территориальный фонд обязательного медицинского страхования, пенсионный фонд России).

В годовых отчетах зарубежных организаций в обязательном порядке публикуются сведения о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях предприятия.

4.3. Управление затратами на персонал в организации

Управление затратами на персонал – сфера управленческой деятельности предприятия, в которой решаются задачи анализа затрат на персонал, принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом, а также разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал с точки зрения их целесообразности и ожидаемого экономического и социального эффекта [13]. Его цель – максимизация отда-

чи от финансовых вложений в формирование, использование и развитие персонала.

К основным направлениям управления затратами на персонал относятся: управление затратами на оплату труда, обучение и развитие персонала, реализация социальных обязательств и гарантий работодателя.

Управление затратами на оплату труда – регулирование структуры и размеров основной заработной платы, вознаграждений, доплат и компенсаций. Это самый существенный компонент в затратах на персонал. Его цель заключается в оптимальном распределении расходов на оплату труда. Он состоит из основной заработной платы, доплат и надбавок и стимулирующих выплат. В процессе анализа затрат изучаются фонд оплаты труда (ФОТ), соотношение структурных элементов ФОТ, динамика расходов, нерациональные выплаты. При этом в поле зрения аналитиков должны находиться функции заработной платы, доля постоянной и переменной части, расходы на содержание управленческого аппарата, опыт зарубежных организаций и т. д.

Эффективность затрат на оплату труда определяется степенью их влияния на продуктивность производства на различных уровнях (подразделения, рабочего места). Она измеряется показателями зарплатоемкости и зарплатоотдачи.

Зарплатоемкость продукции отражает затраты на оплату труда с учетом всех отчислений, которые сравниваются со стоимостью произведенной продукции. Показатель характеризует затраты на оплату труда на рубль продукции (услуг).

Зарплатоотдача – обратный показатель, который отражает количество продукции на рубль затрат на персонал. Он рассчитывается более точно, если в числителе используется прибыль предприятия.

Кроме того, рассчитывается рентабельность персонала как отношение чистой прибыли к среднесписочной численности персонала:

$$P_{\text{н}} = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднесписочная численность} * 100 \%. \quad (22)$$

Управление затратами на обучение и развитие персонала составляют значительную часть общих затрат на персонал, которые обеспечивают приращение стоимости человеческого капитала, повышают конкурентоспособность организации. Повышение роли постоянного обучения и развития персонала неслучайно – наблюдаются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. Вместе с тем это очень затратный процесс. Как правило, затраты на обучение оправданы, поскольку они приводят к росту экономической и социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, величине доходов организации, возможностях самореализации.

Однако обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. В связи с большими затратами на обучение и развитие персонала их учет, анализ, планирование и оценка эффективности являются важными задачами управления персоналом.

В процессе анализа затрат по данному направлению используются калькуляция затрат на проведение обучающих мероприятий, выявляются дополнительные затраты, оцениваются экономические результаты обучения, разрабатываются меры, направленные на оптимизацию затрат. Калькуляция включает оплату услуг провайдеров, оплату труда преподавателей, затраты, связанные с использованием технических средств и расходным материалом и т. д. Дополнительные затраты могут быть вызваны необходимостью оплаты функций обучающегося работника на период повышения квалификации, потерями в случае, если прошедший обучение уволился, формированием кадрового резерва.

При анализе данного направления затрат изучаются общее количество работников, прошедших обучение в отчетный период (в том числе по категориям и подразделениям), доля затрат времени на обучение в фонде рабочего времени, общая стоимость обучения и стоимость обучения одного работника, доля затрат на обучение в себестоимости, выручке и прибыли и т. д. [13].

Определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями. Тем не менее существуют показатели, с помощью которых можно оценить экономическую эффективность затрат на обучение и развитие персонала. К ним относятся: доля затрат на обучение в общих финансовых результатах организации; рост производительности труда за счет повышения квалификации, снижение трудоемкости работ и уровня выплат за неотработанное время, сокращение жалоб потребителей.

Практика показывает, что организациям предлагаются многочисленные программы повышения квалификации. Они требуют ответственного подхода к выбору с учетом стоимости, которая может существенно превышать себестоимость, и ценности программы.

Пример. В международной практике вложения компании в обучение уже с 1990-х гг. стали обязательной статьёй расходов. Например, посылая сотрудника на программу MBA, организация повышает уровень его образования и тем самым его ценность на рынке. Подобные вложения в сотрудников окупаются быстро, а с точки зрения работодателя являются эффективными. С точки зрения сотрудника такие вложения также полезны, так как убеждают работника в его ценности для компании, придают оптимизм в случае нового трудоустройства. Несмотря на положительные изменения, отношение к обучению как способу инвестирования в персонал на Западе и в России различается.

Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя – это затраты, связанные с защитой от социальных рисков, временной утратой работоспособности вследствие заболеваемости, реабилитацией здоровья работников после несчастного случая на производстве, корпоративными программами и т. д. Часть этих затрат основывается на российском законодательстве, тогда как отношение к корпоративным программам неоднозначно. С одной стороны, Правительство РФ поддерживает их реализацию, ставит задачу по увеличению количества предприятий, реализующих дополнительное медицинское обслуживание и пенсионное страхование за счет организаций. С другой стороны, эти расходы относятся на себестоимость работ и услуг, что вызывает дополнительные расходы потребителей [37].

По мнению авторов, это нарушает принцип справедливости, когда часть работников пользуется возможностями улучшения качества жизни за счет организации, а многочисленные работники бюджетной сферы такой возможности лишены.

Эффективность расходов по данному направлению определить очень сложно. Как правило, речь идет о капитализации компании, социальной эффективности, повышении качества трудовой жизни, стабильности коллективов.

Управление затратами на персонал в организации осуществляется в процессе их планирования, которое реализуется на нескольких этапах.

1-й этап. Руководитель каждого подразделения 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, должны анализироваться затраты по видам, а также учитываться прогнозное влияние внешних и внутриорганизационных факторов. В результате определяется возможный объем затрат на следующий год.

2-й этап. Результаты работы, осуществленной на первом этапе, анализируются и корректируются на уровне руководителя службы управления персоналом с учетом мнения руководителей смежных отделов управления организацией.

3-й этап. Результаты планирования и анализа предоставляются высшему руководству организации для принятия окончательного решения и утверждаются с соответствующими изменениями и дополнениями.

4-й этап. Одобренный бюджет, распределенный по конкретным местам возникновения затрат (его статьи соответствуют отдельным видам затрат), предоставляется в распоряжение специалистам, ответственным за затраты по местам их возникновения.

Задаваемые этим бюджетом границы затрат, как правило, остаются стабильными в течение года, но высшее руководство на основании непредвиденных экономических факторов может внести изменения. Если в течение года выясняется недостаток средств по какой-либо статье затрат, то руководителю службы управления персоналом необходимо представить запрос на превышение расходов.

Алгоритм планирования расходов на персонал

1. Формирование общего бюджета расходов на персонал, целью которого является как можно более точное опреде-

ление будущих затрат. Бюджетные расходы на рабочую силу содержат все предполагаемые расходы на выполнение функций управления персоналом. Общий бюджет расходов на персонал устанавливается в зависимости от требований конкуренции, рыночных условий. При этом учитываются бюджеты предыдущих периодов.

Исходным пунктом при разработке бюджетов расходов на рабочую силу является качественный и количественный состав персонала в организации (планируются прямые расходы). На величину прямых расходов влияют 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). Они учитывают результаты анализа бюджетов предыдущего периода, прогнозов будущего периода, новые проекты. В проектах обосновываются дополнительные расходы на рабочую силу, рассчитывается предполагаемый эффект (например, дополнительная прибыль, рост производительности труда).

3. Проводится анализ соответствия суммы локальных бюджетов общему, чтобы не допустить увеличения затрат, дефицита ресурсов.

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).

5. Оптимизация локальных бюджетов за счет исключения непроизводительных затрат.

6. Анализ структуры бюджета (удельный вес статьи расходов в общей сумме расходов). Новые проекты рассматри-

ваются индивидуально. Акцент делается на экономический и социальный эффекты. Успешным подразделениям предоставляется значительная степень свободы.

7. Определение предельного минимума и максимума расходов на персонал.

8. Организация учета расходов на персонал. Задачи состоят в том, чтобы не превысить бюджет, создать информацию, необходимую для дальнейшего анализа расходов на персонал.

9. Корректировка бюджета расходов на персонал.

10. Сравнительный анализ с показателями конкурентов. Для анализа предлагается использовать соотношение расходов на персонал и прибыли.

Результаты аналитической работы необходимо использовать в процессе реализации кадровой политики организации.

4.4. Бюджетирование расходов на персонал

Бюджетирование как инструмент управления широко применяется в различных сферах, прежде всего в финансовой. Он необходим и в системе управления персоналом, так как служит достижению стратегических целей организации, инвестируя в персонал значительные средства.

Бюджетирование затрат на персонал – это целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий гарантии воспроизводства рабочей силы, конкурентоспособность организации. Его задачи:

- оценка планов по управлению персоналом;
- анализ затрат организации на весь персонал и на одного работника, а также производительности труда;
- составление калькуляции затрат на персонал;
- определение направлений и мер оптимизации затрат на персонал;

- разработка, защита и утверждение бюджета затрат на персонал организации;
- контроль исполнения бюджета.

Калькуляция затрат на персонал основывается на структурировании ресурсов, результатах анализа предшествующего периода, информации о планах организации.

Калькуляция затрат на персонал по функциям кадровой службы проводится по следующим направлениям: 1) определение потребности в кадрах; 2) привлечение персонала; 3) развитие кадров; 4) использование персонала; 5) высвобождение кадров; 6) информационное обеспечение, прочие расходы [13].

Для этого используются такие показатели, как численность персонала, фонд оплаты труда (заработная плата, доплаты, компенсации, премиальные выплаты), расходы на социальную поддержку работников (дотации на питание, оплата проезда, профилактические мероприятия и т. д.) и обучение персонала.

Как правило, контроль расходов на персонал осуществляется по следующим направлениям:

- издержки на оплату труда (основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных; дополнительные выплаты – пенсии, страхование жизни, отпуска, содержание автомобиля, помощь в жилищном строительстве, образовательные займы, издержки, установленные законом, отчисления в страховые фонды, страхование ответственности работодателя);
- издержки по набору: подготовка объявлений, затраты на рекламу и отборочные тесты, медицинские обследования, назначение на должность;
- издержки на обучение: заработная плата и расходы на учеников и наставников, подготовка и поддержание программ обучения, учебные материалы, оборудование и помещения;

- издержки на перемену места жительства: переезд, размещение и довольствие на время перерыва в работе, помощь в жилищном строительстве, оплата общежития;
- издержки при увольнениях: установленные государством выплаты за сокращение штатов;
- издержки на административное руководство: издержки на службу управления персоналом.

Специалисты считают, что в процессе контроля следует выделять наиболее затратные и критичные области формирования затрат, прежде всего оплату труда, обучение персонала, социальные расходы, которые формируют стоимость рабочей силы.

4.5. Оптимизация затрат на персонал

Управление затратами является элементом эффективного менеджмента, конкурентным преимуществом организации. Руководители предприятий исходят из того, что невозможно бесконечно увеличивать стоимость выпускаемой продукции (услуг). Рост прибыли нужно обеспечивать прежде всего за счет снижения расходов, которые должны быть производительными.

В HR-менеджменте важное место занимает оптимизация расходов на персонал. Актуальность данного вида деятельности в настоящее время связана со спадом производства, нестабильностью хозяйствования предприятий, обусловленной изменениями на валютных и финансовых рынках, необходимостью нормализации бизнес-процессов в условиях экономического кризиса.

Наиболее вероятные варианты поведения организаций в ситуации экономического спада.

1. Временное прекращение деятельности, в результате которого работники простаивают.

2. Предоставление всем желающим отпуска без сохранения заработной платы.

3. Проведение мероприятий по сокращению численности работников, изменению штатного расписания.

4. Сокращение расходов на оплату труда работников – уменьшаются тарифные ставки (оклады), установленные работникам.

5. Временное прекращение выплат заработной платы (задержка выплат).

Существуют и другие методы сокращения затрат, такие как переход на неполную рабочую неделю и рабочего дня, изменение графика работы, оптимизация затрат на социальные программы и программы обучения. При выборе варианта важно соблюдать нормы и требования, установленные действующим законодательством.

Оптимизация затрат на персонал – это достижение такого баланса между статьями расходов на персонал и рыночной ситуацией, который позволит предприятию функционировать эффективно с учетом стратегии развития. Суть оптимизации затрат состоит в повышении результативности и эффективности действий, а также в предотвращении нерациональных затрат.

В современной практике существуют следующие основные способы оптимизации затрат на персонал:

- сокращение персонала;
- снижение текучести кадров;
- привлечение и удержание квалифицированных кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- оперативное управление затратами на персонал.

Как правило, оптимизация затрат на персонал приводит к сокращению работников. Для служб персонала средних и крупных предприятий эта задача является не только экономической, но и социальной. С этим приходится сталкиваться почти каждому предприятию, особенно в период кризиса, когда компании вынуждены оптимизиро-

вать структуру штата, сокращать численность персонала и высвободить сотрудников. Сокращение персонала приводит к снижению расходов на заработную плату, отчислений в фонды социального страхования, уменьшению офисных расходов. Однако не всегда можно получить экономию, поскольку организация производит прямые затраты, вызванные выплатой гарантированных выходных пособий, дополнительными компенсациями, расходами на переобучение, возможным снижением производительности труда у оставшихся работников.

Снижение текучести кадров обеспечивается с помощью таких мер, как создание бренда организации и системы достойного вознаграждения, обеспечения благоприятных условий занятости и безопасного труда и т. д.

Привлечение и удержание квалифицированных кадров становится важнейшим фактором успешности организации. Управление талантами постепенно входит в сферу деятельности кадровых служб. С одной стороны, высококвалифицированные работники обеспечивают рост доходов организации за счет производства уникальной продукции (услуг). С другой, – требуются большие затраты на удержание и развитие карьеры талантливых работников.

Сокращение потерь рабочего времени является традиционным направлением сокращения затрат на персонал, которое не утратило значение в рыночной среде [8]. Вместе с тем следует выделить заметную тенденцию последнего времени – увеличение напряженности, интенсивности труда, продолжительности рабочего дня.

Предприятия формируют политику сокращения издержек, которая строится на ужесточении контроля за бюджетом, оптимизации численности персонала, уменьшении затрат на работу с агентствами, снижении годового бонуса, сокращении заработной платы на определенный кризисный период.

Модели и программы оптимизации затрат на персонал должны учитывать производственные, технологические, экономические и социально-психологические факторы. Например, в концерне «Росэнергоатом» программа управления затратами на персонал состоит из нескольких блоков.

1. Определение стоимости рабочего места, закрепление этой стоимости в качестве корпоративного стандарта.

2. Разработка проектов типовых контрактов с сотрудниками компании, позволяющих проводить ротацию персонала.

3. Разработка проектов типовых контрактов с руководителями компании – распорядителями соответствующих бюджетов с описанием ответственности за соблюдение параметров бюджета.

4. Разработка корпоративной системы стимулирования снижения издержек, которая обеспечивает адресность ответственности менеджеров по показателям затрат.

Актуальными направлениями программы концерна по управлению затратами на персонал являются: установление лимита численности с обязательным обоснованием его экономической эффективности, создание новых рабочих мест для высвобождаемых работников, обеспечение их социальной защиты в пределах действующих коллективных договоров, оптимизация системы оплаты труда, совершенствование механизма подготовки и повышения квалификации персонала [53].

Принимая решение о сокращении расходов на персонал, администрация должна учитывать:

- действующее трудовое законодательство;
- проведение мероприятий, направленных на сокращение численности работников или на уменьшение оплаты труда, требует от работодателя определенных расходов;
- цель мероприятий (уменьшение выплат, связанных с оплатой труда, может быть достигнута только спустя определенное время (по законодательству не ранее чем через два месяца);

- возможность защиты интересов предприятия в суде, поскольку сокращение расходов на персонал затрагивает жизненно важные интересы работника.

Таким образом, оптимизация затрат на персонал требует квалифицированного администрирования, экономического обоснования мер, направленных на сокращение расходов на персонал.

В последнее время появились новые способы оптимизации затрат на персонал, технологии высвобождения персонала и его трудоустройства.

Специализированные компании обеспечивают *аутплейсмент* (англ. *outplacement* – трудоустройство уволенных) – практическую помощь кандидату в поиске нового места работы, подготовку к предстоящим собеседованиям, консультирование о состоянии рынка труда, оценку шансов конкретного кандидата. В этом случае работодатели страхуются от неприятностей, связанных с увольнениями (например, от судебных исков), обеспечивают лояльность оставшихся работников.

Одним из важных направлений сокращения расходов является *аутсорсинг* (англ. *outsourcing* – внешний источник). Он означает передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании. Аутсорсинг в области управления персоналом – передача специализированной компании некоторых кадровых функций, в том числе расчет заработной платы, информационную и техническую поддержку, кадровое делопроизводство, подбор персонала, кадровое администрирование, подготовку отчетов и аналитических материалов.

Аутсорсинг дает возможность организациям платить за услуги, в которых они нуждаются, оптимизировать расходы компании заказчика, поскольку часть его постоянных затрат переводится в переменные, пропорциональные

объемам основной деятельности. Некоторые специалисты считают, что экономия на текущих расходах не главное, а основной эффект дает экономия на инвестициях во вспомогательные сферы бизнеса, которые компания неизбежно должна осуществлять для поддержания своей конкурентоспособности [32].

Напомним о лизинге персонала, аутстаффинге. *Лизинг* персонала (англ. *personal-leasing*) – управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации. *Аутстаффинг* (от англ. *out* – вне, *staff* – штат) – вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности.

Опыт использования в различных отраслях и видах деятельности новых технологий (аутсорсинг, лизинг, аутстаффинг) показывает, что их преимущества не ограничиваются только снижением затрат. Они обеспечивают высокое качество работ за счет уровня компетенций персонала. Современные организации реализуют стратегии управления персоналом, основываясь на навыках и знаниях работников, что способствует эффективной деятельности.

ГЛАВА 5. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

5.1. Функционально-стоимостной анализ в системе управления персоналом организации

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) нашел широкое применение в практике аналитических исследований, в том числе в сфере управления персоналом. Впервые метод ФСА был применён в США еще в 50-е гг. Метод предполагает использование инструментов, обеспечивающих совершенствование управления, повышение эффективности производства и трудовой деятельности.

ФСА – это метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления [13].

В такой же редакции он представлен в словаре по управлению персоналом. ФСА – метод технико-экономического исследования функций управления, направленный на поиск путей снижения затрат и повышения качества осуществления функций управления персоналом в целях роста конкурентоспособности и эффективности функционирования организации [35].

Функциональный подход имеет большое значение для понимания системы управления персоналом, поскольку ориентирован на структуру, содержание системы управления, распределение прав, полномочий и ответственности отдельных подразделений и должностных лиц. Этот метод позволяет выбрать вариант системы управления персоналом или выполнения функций, который требует наименьших затрат, но является эффективным с точки зрения

конкретных результатов. Он дает возможность выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Изучение функций систем управления при помощи метода ФСА позволяет проводить анализ всех составляющих системы управления носителей функций, внешней среды, их состояния и взаимосвязей. При этом функциональный анализ дополняется стоимостным анализом, что выгодно отличает этот метод от других традиционных методов, распространенных в практике проектирования систем управления организацией.

Стоимость функций управления персоналом отражает затраты, связанные с их реализацией. Она включает заработную плату управленческих работников с отчислениями на социальное страхование, стоимость технических средств управления, стоимость канцелярских принадлежностей и т. п. [13].

Таким образом, метод ФСА позволяет определить состояние функционирования и тенденции развития системы управления, отдельного подразделения или работника; выявить затраты, необходимые для осуществления функций. В процессе его проведения система управления персоналом исследуется с двух сторон – состава и качества функций управления, а также затрат на осуществление функций.

5.2. Задачи и принципы ФСА

Метод ФСА является видом экономического анализа, суть которого заключается в системном исследовании объекта (изделия, процесса, структуры, функций), направленном на оптимизацию соотношения между потребительскими свойствами и затратами на его создание

и использование. ФСА исходит из того, что в производстве любого изделия, в любой производственной, технической и хозяйственной системе имеют место излишние затраты, следовательно, и резервы для совершенствования производства. Важнейшей задачей анализа является изыскание резервов сокращения затрат на производство и эксплуатацию продукции на основании специфических приемов и процедур исследования [34].

Основные задачи функционально-стоимостного анализа

1. Улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

2. Снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества.

3. Достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание.

4. Повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений.

5. Сокращение или ликвидация брака.

К задачам службы управления персоналом в процессе проведения ФСА относят совершенствование организационной структуры, методов и технологий управления, уточнение функций, снижение расходов на их реализацию, улучшение информационной базы и т. д.

Подходы к проведению функционально-стоимостного анализа

Функционально-стоимостной подход. Используется для исследования функций управленческого персонала по разработке, обоснованию, принятию и реализации управ-

ленческих решений для достижения запланированного объема и состава товаров и услуг при минимальном уровне затрат на управление и производство.

Системный подход. Предполагает исследование объекта как системы, включающей в себя другие составные элементы, такие как кадры управления, технические средства управления, организационная структура управления, технология управления, информация, решения.

Народнохозяйственный подход. Используется для оценки результатов управленческой деятельности и затрат на персонал аппарата управления организации (проявляется в постановке и решении проблем с общегосударственных позиций).

Коллективное творчество применяется для поиска и разработки наиболее эффективных вариантов совершенствования управления. Он обусловлен тем, что при проведении ФСА требуются знания техники, экономики, управления, психологии и т. д., поэтому его проводит группа специалистов разных профессий, что позволяет выполнить исследование с разных позиций.

Современная концепция функционально-стоимостного анализа базируется на следующих основных подходах: синергетический, функциональный, стоимостный, комплексный, системный, принцип соответствия значимости функций затратам на их реализацию.

Синергетический подход реализуется в том, что исследование каждого объекта и его функций должно вестись с позиций интеграции естественных, общественных, технических, экономических наук и производства. Комплексный подход предусматривает исследование всех факторов, определяющих потребительские свойства анализируемого объекта, и затраты на его создание. Стоимостный подход позволяет выявить затраты на реализацию всех функций объекта при использовании заданных материальных носителей.

Основной тенденцией развития функционально-стоимостного анализа, по мнению специалистов [34], является его слияние с маркетингом, целью и задачами которого является производство необходимого товара потребителю, качественно и с минимальными затратами, и получать прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

5.3. Содержание функционально-стоимостного анализа

Процедура функционально-стоимостного анализа систем управления включает:

- изучение и описание системы управления, составление ее характеристики, которая раскрывает производственные, технологические, организационные, экономические особенности;
- выявление функций управления;
- выделение главных, основных, лишних и вредных функций;
- сбор статистических данных о затратах на выполнение каждой функции;
- выявление зоны наибольшей концентрации затрат, перспективных зон для дальнейшего анализа;
- определение затрат на создание и поддержание в работоспособном состоянии системы управления, освобожденной от вредных, лишних, а иногда и части дополнительных функций;
- сопоставление реально действующей системы управления и системы управления, освобожденной от лишних и вредных функций;
- разработка рекомендаций по технологическому, организационному, информационному, экономическому совершенствованию системы управления.

После выявления «зон неэффективности» и направлений для преобразований на основе результатов функционально-стоимостного анализа необходимо конкретизировать альтернативные варианты реализации функций, процессов, которые обеспечат большую эффективность [29]. ФСА предполагает несколько этапов: подготовительный, информационный, аналитический, рекомендательный, внедренческий.

На первом этапе выбирается объект исследования, определяются цель и задачи, формируется группа по его проведению (состав группы не должен превышать пяти-семи человек), составляется рабочий план [13]. Объектом исследования могут быть аппарат управления, функциональное подразделение, отдельный работник. Источником информации служат устав организации, бизнес-планы, положение о службе персонала, штатное расписание и другие документы, регламентирующие объект исследования.

На данном этапе выявляются узкие места, недостатки в сфере производства и управления (например, высокая текучесть кадров, недостаточный уровень квалификации работников и т. д.).

На информационном этапе осуществляется отбор данных, изучаются экономические показатели (себестоимость работ, трудоемкость по видам работ, трудовые затраты по функциям управления), исследуются показатели и данные бухгалтерского учета, результаты социологических опросов и т. д.

Аналитический этап – наиболее трудоемкий. На этом этапе проводится анализ функций; дается характеристика главных, основных и вспомогательных функций; определяются степень и причины несоответствия между их значением и затратами, качество исполнения, строится функционально-стоимостная диаграмма [13]. Аналитический этап предполагает исследование функциональных взаимосвязей

между подразделениями аппарата управления, расчет затрат на выполнение функций. После этого определяются причины несоответствия уровня затрат и качества осуществления функций, формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

Главная функция управления – функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения. *Основная функция управления* – функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления. *Вспомогательная функция управления* – функция, способствующая осуществлению основной функции управления.

После ранжирования функций определяются излишние и дублирующие функции. Они выявляются с помощью тестов: «как?», «зачем?», «когда?». Далее рассчитываются совокупные затраты на осуществление всех функций в течение года (как сумма затрат на отдельные функции управления), устанавливается возможная экономия за счет исключения ненужных функций.

В процессе проведения ФСА могут использоваться показатели, отражающие качество функций управления, такие как коэффициент организации рабочих мест, коэффициент нормирования труда, коэффициент дублирования функций, коэффициент использования рабочего времени в подразделениях, зависящих от работы аппарата управления [13].

Аналитический этап предопределяет рекомендательный и внедренческий этапы. На рекомендательном этапе разрабатывается и утверждается проект системы управления персоналом, подготовленный на основе результатов ФСА; обосновывается экономическая эффективность его реализации; определяется порядок внедрения, утверждается план-график.

На последнем этапе проводится подготовка и внедрение проекта или плана по совершенствованию системы управления персоналом. В частности, разрабатывается система

материального и морального стимулирования внедрения проекта; осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Из вышеизложенного материала видно, что метод ФСА сложен и трудоемок, поскольку исследуется вся система деятельности предприятия, органической частью которой являются работники [36]. Его проведение собственными силами доступно крупным или средним организациям, тогда как другим предприятиям целесообразно привлекать консалтинговые фирмы (так поступают зарубежные корпорации).

Промежуточные и конечные результаты ФСА должны доводиться до всех работников, а его результаты должны учитываться при корректировке кадровой политики организации.

ГЛАВА 6. АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

6.1. Сущность и технологии проведения аудита персонала

В странах с рыночной экономикой аудит персонала выделился из управленческого аудита в самостоятельное направление сначала в виде консалтинговой услуги, а в 80-е гг. XX в. в обязательную диагностическую процедуру. С середины 90-х гг. консалтинговые фирмы России стали активно предлагать услуги по проведению кадрового аудита.

Значение аудита персонала постоянно возрастает. Это объясняется повышением роли кадровой службы предприятия в реализации стратегических целей и задач организации; необходимостью инвестиций в человеческие ресурсы с учетом их окупаемости; потребностью формирования положительного имиджа организации. Многие руководители не понимают полезность проведения диагностического обследования системы управления персоналом, не рассматривают его в качестве инструмента повышения организационной эффективности.

Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке, на основе которой определяется эффективность деятельности организации по использованию ее трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений.

Главная цель аудита персонала как системы консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации состоит в совершенствовании системы управления персоналом, повышении ее эффективности. Исходя из цели задачи аудита персонала можно сформулировать следующим образом:

- выявление проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации;
- формирование эффективных методов управления персоналом, обеспечение эффективности их применения;
- интеграция элементов системы управления персоналом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление;
- определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Объект аудита персонала – система управления персоналом организации, кадровый потенциал. Предмет – система формирования, использования и развития трудового потенциала организации с точки зрения эффективности управления персоналом. *Субъекты аудита персонала* – внешние эксперты, сотрудники организации (табл. 4).

Таблица 4

Субъекты аудита деятельности кадровой службы предприятия

Виды аудита	Субъекты аудита
Внутренний аудит	Руководители организации. Линейные менеджеры. Все работники
Внешний аудит	Сотрудники аудиторских (кадровых) агентств
Самоаудит	Специалисты кадровой службы предприятия. Представители профсоюзов

К основным направлениям аудита относят:

- аудит кадрового потенциала;
- аудит функций и функционального разделения труда в системе управления персоналом;
- аудит организационной структуры системы управления персоналом;
- аудит эффективности управления персоналом.

Перечисленные направления реализуются на различных уровнях: стратегическом, функциональном и линейном. Посредством аудита персонала возникает возможность видоизменения состояния системы управления персоналом организации в соответствии с политикой организации и воздействием внешней среды функционирования.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических, производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);
- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации.

Основными принципами аудита персонала являются этика поведения, независимость и профессионализм.

1. Этика поведения. Аудиторы должны придерживаться требований человеческой этики и профессиональной: выполнение своих обязанностей, учет интересов общества, честность, объективность и независимость, надлежащее внимание, объем и виды услуг.

2. Независимость – это объективность и честность суждений.

Независимость аудитора обеспечивается посредством:

- финансовой независимости;
- административной независимости;
- политической независимости;
- эмоциональной независимости, предполагающей сохранение отчужденности аудитора независимо от чувств, которые он может испытывать к представителям организации клиента.

3. Профессионализм. Аудитор должен обладать навыками общения с людьми и обмена опытом, выявления и решения проблем, связанных с оцениваемой деятельностью, нахождения нужной информации, осуществления анализа и синтеза, планирования изменений, разработки предложений по совер-

шенствованию работы, преодоления сопротивления изменениям, помощи в освоении более совершенных методов.

В аудиторских стандартах выделяют такие принципы, как честность, объективность, конфиденциальность, профессиональное поведение.

Среди специальных принципов аудита персонала можно назвать принципы комплексности, оперативности, перспективности, многоаспектности, согласованности, адаптивности (гибкости), параллельности.

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет мониторинг в области персонала – научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Обычно в практике проведения аудита используются три основные группы методов: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы.

Организационно-аналитические методы предполагают проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей выделяются только те, которые в наибольшей степени влияют на успешность организации. К ним относятся показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, его производительности и оплаты и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификация, должност-

ные инструкции, данные об издержках на наем, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т. д.

Социально-психологические методы обеспечивают проведение самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций.

Экономические методы позволяют оценить конкурентоспособность организации на рынке труда, эффективность функционирования служб управления персоналом и эффективность самого аудита персонала путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами, или со средними, или лучшими в отрасли показателями.

Выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 5).

Таблица 5

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
Периодичность проведения	Текущий Оперативный Регулярный Панельный	Проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени. Проводится по оперативному распоряжению руководства. Проводится через определенные промежутки времени. Проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
Полнота охвата изучаемых объектов	Полный Локальный Тематический	Охватывает все объекты. Охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект. Включает все объекты, но по одной тематике

Методика анализа	Комплексный Выборочный	Используется весь арсенал методов. Аналізу подвергаются работники, выбранные по специальной методике – выборке
Уровень проведения	Стратегический Управленческий Тактический	Оценка производится на уровне высшего руководства. Оценка производится на уровне линейных руководителей. Оценка производится на уровне службы управления персоналом
Способ проведения проверки	Внешний Внутренний	Проводится силами сторонних специалистов. Проводится работниками самой организации

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа [13].

На подготовительном этапе осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На данном этапе определяются показатели аудита. Как правило, для аудита кадрового потенциала используются уровень занятости работников в организации, удельный вес административных работников, коэффициенты текучести и абсентизма и т. д. Для аудита эффективности управления персоналом применяются показатели производительности труда, улучшение качества продукции, эффективность управленческих программ, издержки на персонал, социально-психологический климат в коллективе, уровень удовлетворенности трудом.

На этапе сбора информации осуществляются: проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблю-

дение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

В процессе подготовки к аудиту оцениваются аудиторские риски. Например, существует вероятность ошибок, формирование ошибочного мнения под влиянием каких-то событий и процессов.

Этап оценки и анализа системы управления персоналом является самым объемным. На этом этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными организациями, научно обоснованными нормами и нормативами. Полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки. Параметры аудита кадровых процессов приведены в табл. 6.

Таблица 6

Параметры аудита кадровых процессов

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени согласования ее с целями организации, стратегией ее развития. Оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование трудовых ресурсов	Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах. Оценка программ с точки зрения соответствия целям, оргкультуре, перспективам развития организации
Набор персонала	Оценка перспектив внутренних и внешних источников комплектования кадров с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития предприятия. Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации

Отбор персонала	Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации
Разработка системы стимулирования	Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям рынка труда, производительности и прибыльности организации Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
Адаптация персонала	Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала. Формирование поля проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах. Разработка и апробация альтернативных программ
Оценка трудовой деятельности	Оценка результативности использования методик. Адаптация эффективных методик оценки
Повышение, понижение, перевод, увольнение	Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры. Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации
Подготовка руководящих кадров	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия	Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу). Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

На заключительном этапе – этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций – готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки.

Аудиторский отчет – всестороннее описание действий по управлению персоналом, которое включает в себя как подчеркивание сильных сторон в работе с персоналом, так и рекомендации по улучшению методов, которые являются неэффективными. Баланс сильных и слабых сторон в работе с персоналом, а также определение угроз и возможностей их предотвращения – цель аудиторского заключения. Чаще всего аудиторское заключение состоит из трех частей. Одна часть – для линейных менеджеров, дру-

гая – для специалистов службы управления персоналом и третья – для менеджеров управления персоналом.

Отчет для линейных менеджеров суммирует их цели и обязанности в области управления персоналом. Их целями могут быть сокращение текучести и абсентизма, профессиональное развитие работников, продвижение квалифицированных работников.

Отчет для специалистов в области управления персоналом, отвечающих за конкретные направления деятельности по управлению человеческими ресурсами (занятость, обучение, отбор и наем персонала, оценка и пр.), которые также нуждаются в обратной связи. Аудиторский отчет, который они получают, выделяют области хорошего и недостаточного исполнения. Например, аудитор может отметить, что большое количество рабочих мест на предприятии не имеют квалифицированной замены. Эта информация передается менеджеру по организации обучения персонала вместе с рекомендацией увеличения числа обучающих программ, чтобы осуществить программу подготовки перспективных рабочих и менеджеров. Отчет также обеспечивает данную категорию специалистов оценкой их работы со стороны линейных менеджеров. Иногда в отчет включаются данные по другим аналогичным предприятиям для сравнительной оценки.

Отчет для руководителя службы управления персоналом содержит всю информацию, необходимую для улучшения работы службы управления персоналом. Кроме того, данный вид отчета содержит обобщенное мнение линейных менеджеров о работе службы управления персоналом и о необходимости корректировки целей и методов работы службы управления персоналом в рамках стратегии предприятия. Информация, содержащаяся в аудиторском заключении, помогает руководителю службы управления персоналом получить комплексное

представление о содержании и качестве исполнения функции управления персоналом. Вместо решения проблем случайным образом менеджер может сосредоточиться на функциях, имеющих самый большой потенциал для увеличения вклада службы управления персоналом в результаты деятельности всей организации.

Таким образом, аудит персонала является диагностико-практической процедурой, главная цель которой – повысить эффективность управления персоналом на основе выявления кадровых проблем в организации и определения путей их решения.

6.2. Контроллинг в организации: понятие, структура, технологии

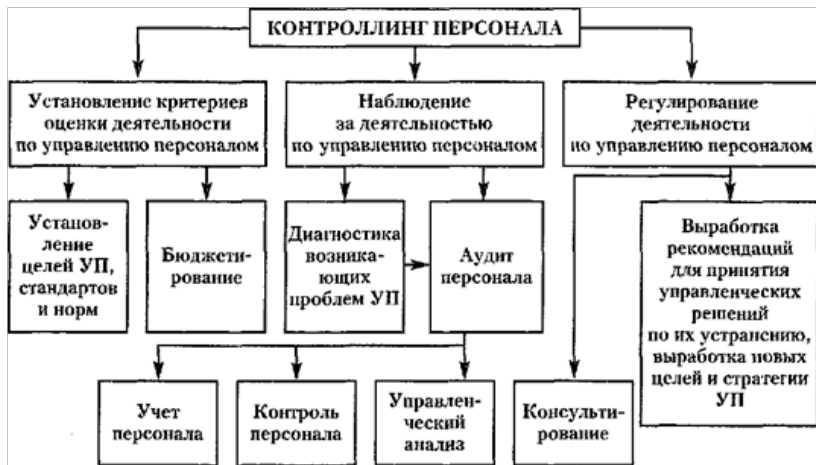
Контроллинг персонала – это система внутрифирменного планирования и контроля в работе с человеческими ресурсами, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительного труда на предприятии. Кадровый контроллинг позволяет повысить прозрачность кадровой политики; принять оптимальные управленческие решения в короткие сроки; улучшить внутриорганизационные коммуникации; создать систему комплексного контроля издержек на персонал; повысить эффективность и производительность труда.

Можно выделить задачи кадрового контроллинга:

- оптимизация системы управления персоналом в современной организации;
- обеспечение постепенного перехода от классической системы управления персоналом к системе управления персоналом на принципах информационного общества;

- получение синергетического эффекта в результате гармоничного сочетания двух весьма важных аспектов – реализации потенциала персонала организации и компетенций персонала [13].

Содержание кадрового контроллинга в системе управления персоналом отражено на рисунке.



Содержание кадрового контроллинга в системе управления персоналом

Следует заметить, что кадровый контроллинг имеет сложную структуру, каждый элемент которой вносит свой вклад в получение информации, необходимой для принятия решений.

Первый элемент кадрового контроллинга – процедуры, которые включают:

- порядок организации и функционирования кадрового контроллинга в системе управления персоналом в соответствии с детально разработанными нормативно-методическими документами;
- нормативы и планы, в которых определяется и документально закрепляется порядок функционирования системы управления персоналом современной организации;

- движение информации от момента ее зарождения до архивирования в организации;
- контролируемые параметры и объекты, к которым относятся прежде всего трудовой потенциал, процессы, функции и система управления персоналом современной организации.

Вторым элементом является среда (внутренняя и внешняя) организации, определяющая внешнее положение и внутреннюю структуру кадрового контроллинга организации.

Третьим элементом является система учета, определения, сбора, измерения, регистрации и обработки кадровой информации, передачи ее менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

Четвертым элементом являются субъекты управленческого контроля организации (по уровням):

- 1-й уровень – собственники;
- 2-й уровень – топ-менеджеры;
- 3-й уровень – главные специалисты;
- 4-й уровень – линейные руководители;
- 5-й уровень – специалисты внутреннего аудита, непосредственно осуществляющие контрольные функции (ревизоры, аудиторы и т. д.).

Пятый элемент – это диагностика и аудит в системе кадрового контроллинга. Первая позволяет выявить проблемы в управлении персоналом организации на основе наиболее характерных признаков или показателей. Аудит способствует защите от ошибок и злоупотреблений, упреждению возможных недостатков, устранению слабых мест.

- Этапы кадрового контроллинга включают:
- сбор информации и выбор контрольных показателей;
- выявление отклонений показателей от плановых;
- определение причин отклонений и их влияния на показатели деятельности предприятия;

- предоставление информации руководству для принятия мер;
- корректировка планов и бюджетов системы управления персоналом.

Кадровый контроллинг различается по целевым установкам (затраты, результаты, эффективность), по виду измерения (количественный и качественный), а также по объекту (стратегический, тактический и оперативный).

Стратегический контроллинг персонала представляет собой подсистему в системе стратегического контроллинга предприятия в целом, которая должна обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Стратегический контроллинг персонала выполняет функцию поддержки стратегического менеджмента персонала: участие в управлении структурой персонала и использовании человеческих ресурсов как фактора успеха для обеспечения достижения целей предприятия.

Как известно, основными направлениями анализа в стратегическом контроллинге являются: анализ внешней и внутренней среды, анализ конкуренции, анализ ключевых факторов успеха, формирование портфеля стратегий, анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности, анализ цепочки ценностей, анализ стратегического позиционирования, анализ затратообразующих факторов.

В современных условиях доминируют количественный и оперативный контроллинг. Он включает установление и координацию целей персонала с целями организации, текущий сбор и обработку информации для анализа и принятия тактических решений, осуществление функций контроля, анализ отклонений фактических показателей от плановых, а также подготовку рекомендаций для принятия управлен-

ческих решений. С усложнением структуры взаимодействия в организациях расширяется предмет кадрового контроллинга – он выполняет функцию управления качеством управления и становится инструментом оптимального принятия управленческих решений.

Контроль за реализацией планов предполагает разработку форм и методов ведения контроля, а также определение масштаба и объема его проведения. На основании плановых документов разрабатываются контрольные документы, в которых фиксируются сроки проведения контрольных мероприятий и содержание контрольных операций. Для этого заранее определяются допустимые отклонения контрольных величин.

В соответствии с контрольными документами проводится сопоставление фактических и плановых характеристик, выявляется степень достижения поставленной цели. Далее осуществляется анализ отклонений и детально выясняются причины их появления.

Следует выделить функции кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

- Диагностическая. Диагностика текущего состояния дел, тесно связанная с планированием и контролем.
- Обратной связи. Фиксация и контроль хода выполнения задач, состояния дел и работы.
- Координационная. Координация отдельных мероприятий в сфере управления персоналом.
- Информационная. Подготовка и обработка информации для принятия управленческих решений.
- Корректирующая. Исправление возникающих ситуаций, внесение корректив в принимаемые решения исходя из возникающих ситуаций.
- Консультационная поддержка процесса принятия управленческих решений в системе управления персоналом организации (табл. 7).

Основные функции кадрового контроллинга

Функции	Содержание
Диагностическая	Текущее состояние дел, тесно связанное с планированием и контролем (представлением о том, как и что должно быть достигнуто). Данная функция включает комплексную оценку кадрового потенциала организации, программу предупреждающего воздействия или коррекцию по отношению к диагностируемому субъекту управления, постановку целей, определение параметров системы управления персоналом, построение контура управления персоналом в организации, создание единых стандартов
Обратной связи	Данная функция фиксирует, контролирует ход выполнения поставленных задач, состояние дел, работы. Ее задачами являются создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу, автоматизация информационных потоков в системе кадрового менеджмента, анализ вовлеченности персонала и достигнутых за счет этого результатов
Координационная функция	Координация отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, его использование и развитие и пр.) и координация планирования персонала с другими сферами планирования (планирование сбыта, финансовое и инвестиционное планирование и пр.). Рациональность принятия управленческих решений
Информационная	Подготовка и обработка информации для принятия управленческих решений, создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу, автоматизация информационных потоков в системе кадрового менеджмента
Корректирующая	Исправление возникающих ситуаций, внесение коррективов в принимаемые решения исходя из возникающих ситуаций, принятие обоснованных управленческих решений в отношении использования, ротации, поощрения, наказания персонала, оптимизация управления организационной структурой
Консультационная	Консультационная поддержка процесса принятия управленческих решений в системе управления персоналом организации

6.3. Модели кадрового контроллинга в организации

Организационная модель кадрового контроллинга состоит из нескольких функциональных компонентов и модульных блоков.

Первый функциональный блок «Определение проблемных моментов, планирование факторных показателей функциональных компонентов интегральной эффективности» с использованием метода мозгового штурма, комплексного анализа документов, результатов социологических исследований.

Выполняемый при этом анализ позволяет определить состояние отдельных элементов производственной системы,

вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные кадровые мероприятия.

Второй функциональный блок «Организация информационных потоков». Информация выступает как средство контроля за соответствием кадрового потенциала организационным целям. Основными требованиями, предъявляемыми к контроллинговой информации в современных условиях, являются оперативность и надежность в связи с динамичностью большинства процессов, определяющих кадровую ситуацию. Контроллинговая информация должна быть связана с производственными, финансово-экономическими и социальными параметрами системы управления организации. Кроме того, она включает количественные характеристики использования рабочей силы, оценки результативности труда и т. д.

Контроллинговая информация делится на первично-отчетную и первично-учетную. Основным источником первично-учетной информации – это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения руководства предприятий и подразделений в отношении личного состава работников. Первично-отчетная документация – это отчеты о выполненных работах и произведенной оплате, документация подразделений, обслуживающих предприятие, и т. д. Источником этой информации являются и сами работники со своим мнением по разным вопросам, материалы социологических исследований, результаты тестирования работников.

Третий функциональный блок «Сбор данных и мониторинг за интегральными показателями». На данном этапе производится сбор данных в соответствии с контроллинговой информацией, определяются желательные параметры в соответствии с целями и задачами организации. Определяются контрольные сроки для мониторинга фактических показате-

лей. Организуется процесс стандартизации информационных потоков.

Четвертый функциональный блок «Анализ и контроль за отклонениями показателей системы управления персоналом». Для этого следует сопоставить полученные результаты со сложившимися на момент контроля показателями. Анализ нацелен на получение исчерпывающей информации обо всех факторах функциональных компонентов организационно-экономической модели. Для анализа используются данные, полученные с помощью анализа информационных потоков. Функциональные компоненты организационно-экономической модели кадрового контроллинга включают как количественные, так и качественные показатели, не имеющие общих единиц измерения, поэтому для получения объективной оценки эффективности совокупность частных групп показателей приводится к интегральному измерителю по единой шкале.

Пятый модульный блок «Принятие управленческих решений, повышающее эффективность организации и достижение целей».

Алгоритм построения модели кадрового контроллинга

Этап 1. Формулирование целей системы управления персоналом. Цель данного этапа – оценить уровень согласованности стратегических организационных целей с функционирующей организационной структурой и кадровым потенциалом организации. Кадровый контроллинг начинается с планирования, т. е. с определения целей, их декомпозиции до уровня подразделений, отделов, сотрудников. Планирование позволяет оценить степень взаимосвязи и взаимообусловленности достижения стратегических целей, формирование информации об интеграции целей системы управления персоналом современной организации со стратегическими целями данной организации.

Ожидаемый результат – создание информационной основы для обоснования миссии, стратегических и тактических целей и параметров в системе управления персоналом организации.

Этап 2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации. Цель – оценить потенциальные возможности подсистем системы управления персоналом по формированию информационной базы системы управления по экономическим, технологическим, социально-психологическим и организационным параметрам.

Ожидаемый результат – оценка эффективности организационной структуры управления с точки зрения результативности управляемого объекта, выявление социально-психологических несоответствий.

Этап 3. Разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга. Цель – разработка нормативно-правовых основ кадрового контроллинга в организации, выбор варианта формирования системы кадрового контроллинга. Эффективным адаптационным механизмом при активных изменениях в организации является нормативно-правовая разработка организационно-регламентирующего обеспечения кадрового контроллинга в системе управления персоналом.

Ожидаемым результатом этапа является разработка нормативной документации, позволяющая автоматизировать результаты кадрового контроллинга.

Этап 4. Анализ эффективности системы управления персоналом организации, степени использования ее внутренних возможностей. Цель – оценка возможности трудового потенциала организации по его способности обеспечить достижение заявленных целей при минимальных (необходимых) затратах.

Этап 5. Разработка ключевых показателей эффективности кадрового контроллинга в соответствии с целями организации. Цель этапа – создать интегральную, балльную шкалу показателей. В рамках внедрения модели адапта-

ционным механизмом является разработка ключевых показателей эффективности системы управления персоналом совместно с представителями подразделений, ответственных за реализацию кадровой политики.

Ожидаемым результатом этапа является комплексная оценка системы управления персоналом.

Этап 6. Мониторинг и анализ результатов. Целью этапа является анализ ключевых показателей эффективности системы управления персоналом на основе методов социально-экономической статистики.

Ожидаемые результаты – создание первичной информационной базы для анализа и принятия типовых (стандартных) управленческих решений.

Этап 7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций. Кадровый мониторинг предполагает отслеживание, анализ и корректировку отклонений в структурно-функциональных параметрах системы управления персоналом.

Структурно-функциональные параметры модели кадрового контроллинга в каждой из подсистем системы управления персоналом выявляют отклонения от заявленных параметров и позволяют корректировать усилия и методы достижения стратегических и тактических целей. Выработка рекомендаций в системе управления персоналом стимулирует обоснование усложненных оперативно-управленческих решений, позволяет автоматизировать и стандартизировать процессы управления.

Ожидаемым результатом этапа является автоматизация отчетов и результатов кадрового контроллинга для принятия управленческих решений.

Этап 8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений. Система будет эффективной, если она способствует достижению максимального результата, определяющего цель управления при минимально не-

обходимом и достаточном расходе всех ресурсов, используемых при реализации этой цели.

Ожидаемым результатом этапа является повышение эффективности деятельности организации во всех системах управления, достижение экономической и социальной эффективности.

ГЛАВА 7. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

7.1. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Оценка деятельности службы управления персоналом и ее подразделений – это систематизированный, планомерно организованный процесс, направленный на измерение результатов их деятельности, затрат на эту деятельность, а также на соотнесение их с итогами деятельности организации [19].

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач. При этом результаты оценки служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина и др.

Оценка деятельности службы управления персоналом предполагает прежде всего исчисление результатов этой деятельности. Это, к примеру, количество работников, прошедших обучение, количество подобранных на определенные должности работников и т. д.

Количественная оценка деятельности служб управления персоналом предполагает и обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации (учитываются общие затраты, издержки по содержанию кадровой службы, реализации ею функций управления персоналом). Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, в общих расходах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом является сложной задачей, во многом из-за отсутствия четких, полностью адаптированных к российским условиям методов оценки. В качестве наиболее приемлемых на сегодняшний день предлагаются методы, представленные ниже [13].

1-й метод. Внутренние обзоры. С их помощью можно понять и связать настроение сотрудников с успешностью организации. Исследования выявили связь между отношением сотрудников к организации и ее успешностью. При этом предполагается, что если настроение сотрудников и их отношение к компании позитивное — это заслуга службы управления персоналом (HR). Внутренние обзоры проводятся с помощью анкетирования, опросов, неформальных бесед. По результатам сравнивается отношение сотрудников к компании до и после какого-либо мероприятия по сплочению коллектива, обучению и т. п.

Пример. Так, в компании «АВВ» (Швейцария) применяется исследование эффективности управления персоналом. При этом используется опросный лист для измерения качества кадрового менеджмента, включающий разделы:

- качество выполняемой работы (насколько вы довольны работой службы по работе с персоналом);
- качество выполнения профильной деятельности (насколько вы удовлетворены восприятием профессиональных задач);
- качество продукта организации (как вы оцениваете качество продукта кадрового менеджмента компании);
- дополнительные вопросы о восприятии функций. Например, какой еще деятельности вы ждете от службы управления персоналом, или какие имеете идеи?

2-й метод. Экспертная оценка проводится собственными силами. Руководитель компании опрашивает руководителей подразделений и выясняет, что они думают об эффективности работы HR-службы. Методика проста, нет необходимости привлекать дополнительные ресурсы, однако возможно проявление субъективизма.

Экспертная оценка может осуществляться по следующему алгоритму.

На первом этапе производится построение иерархической модели показателей эффективности системы управления персоналом, которая базируется на следующих принципах: полнота и комплексность отражения подсистем, динамичность, оптимальность, преемственность, системность.

На втором этапе проводится отбор экспертов, которые должны отвечать следующим требованиям: объективность, компетентность, заинтересованность, деловитость, понимание задач экспертизы. Это могут быть менеджеры организации, научные сотрудники и т. д.

На третьем этапе производится ознакомление экспертов с целями собеседования, представление им иерархической модели показателей эффективности системы управления персоналом.

На четвертом этапе экспертами определяется значимость показателей иерархической модели на предприятии.

На пятом этапе экспертами определяются абсолютные значения показателей иерархической модели. Для этого оценивается состояние подсистем системы управления персоналом. Затем производится расчет конечных показателей с учетом значимости.

На шестом этапе экспертами делаются выводы о результатах оценки наиболее значимых показателей по уровням модели об эффективности системы управления персоналом в целом.

3-й метод. HR-бенчмаркинг (от англ. *benchmarking* – уровень, отметка). *Бенчмаркинг* – особый вид конкурентного анализа, связанный с наличием формализованного списка критериев, по которому описывались бизнес-конкуренты. В результате анализа компания может сопоставить собственные результаты деятельности с результатами деятельности конкурентов по важнейшим направлениям, понять правильность распределения ресурсов.

HR-бенчмаркинг – это исследование ключевых показателей эффективности служб управления персоналом. Оно позволяет измерить результаты в слабоизмеримой сфере – управлении человеческими ресурсами. HR-бенчмаркинг базируется на таких метриках, как затраты на оплату труда, затраты на обучение сотрудников, численность службы управления персоналом, текучесть кадров и т. д.

4-й метод. Human Resources Accounting (АЧР – учет, анализ человеческих ресурсов). АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения. Этот подход рассматривает персонал как актив и основную ценность компании и предлагает измерять изменения и улучшения их в соответствии с бухгалтерскими принципами. Однако обычный бухгалтерский учет это никак не учитывает, хотя на бизнес это оказывает существенное влияние. Недостатком является то, что подход концентрируется не на эффективности HR-отдела, а на вкладе сотрудников в развитие компании.

Метод позволяет:

- сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета, приобретения человеческих ресурсов более эффективным;
- облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала;
- помочь руководителю в выработке кадровой политики, т. е. оценить преимущества и недостатки набора специалистов и продвижения их.

Удержание персонала в организации напрямую связано с сохранением и увеличением ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы, т. к. вместе с ними «уходят» и сделанные в них инвестиции. Система АЧР помогает сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации.

5-й метод. Аудит персонала. Этот способ предполагает комплексную оценку деятельности службы управления персоналом, которая включает, во-первых, оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании). Во-вторых, оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам. И, в-третьих, оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Как правило, аудит персонала проводят внешние консультанты, что делает оценку объективной. Они используют: интервьюирование и анкетирование первых лиц, руководителя службы управления персоналом, ключевых специалистов, анализ документов, анализ текучести кадров и т. д. По результатам аудита консультанты предоставляют руководству рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

6-й метод. Ключевые показатели эффективности (*KPI*, от англ. *Key Performance Indicator*). Суть метода заключается в построении «дерева целей» (иначе – «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживании выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации.

Применительно к управлению персоналом задача заключается в выделении значимых для управления персоналом показателей, тесно увязанных с бизнес-задачами компании, которые подлежат регулярному измерению. Набор показателей включает количественные характеристики, которые помогают информировать сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Например, в качестве основных показателей можно выбрать удовлетворенность сотрудников работой, текучесть персонала и производительность труда.

7-й метод. Управление по целям (*MBO*, от англ. *Management by Objectives*). Метод заключается в том, что руководители с подчиненными устанавливают цели для выполнения работы и своего развития, а также оценивают успех в их достижении. Таким образом, достигаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым подразделением и сотрудником, учитывая цели организации. Деятельность каждого из них описывается несколькими приоритетными задачами (3–5).

Оценка выполнения поставленных целей осуществляется с помощью коэффициента результативности, который показывает степень достижения поставленных организацией целей на данном рабочем месте.

8-й метод. HR-служба как центр прибыли. Предполагается, что служба оказывает услуги другим отделам компании за вознаграждение, которое может соответствовать рыночным ценам на эти услуги или быть ниже. В этом случае данная служба рассматривается не как затратное подразделение, а как отдел, который может приносить доход. Эффективность его оценивается по полученной прибыли.

9-й метод. ROI Methodology (от англ. *Return of investment* – показатель «отдача инвестиций»). При данном методе оцениваются кадровые проекты с точки зрения выгод для организации, которые она создает, в сравнении с расходами на них. Он применим для оценки разных видов кадровых проектов, в т. ч. по обучению и развитию кадров, коучингу, консалтинговым проектам, а также для определения эффективности функционирования службы управления персоналом.

В последнее время ROI стали использовать для оценки возврата на капитал, вложенный в любые HR-мероприятия:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Доход от HR-программы} - \text{Стоимость HR-программы}}{\text{Стоимость HR-программы}} * 100\%. \quad (22)$$

Расчет ROI позволяет руководителям компаний:

- оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников;
- получить понятный и надежный инструмент определения результативности HR-мероприятий;
- сделать измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат компании;
- получить инструмент для выявления успешных и малоэффективных программ.

Вместе с тем данный метод имеет ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ и затраты зачастую удается лишь приблизительно, а иногда и вовсе не получается, так как имеет место влияние внутренних и внешних факторов, поэтому расчет лучше применять в комплексе с другими показателями. Кроме того, следует учитывать и косвенные расходы.

7.2. Показатели оценки деятельности кадровой службы

Показатели эффективности деятельности кадровой службы отражены в табл. 8 [13].

Таблица 8

Показатели эффективности деятельности службы управления персоналом

Виды показателей	Характеристика
Собственно экономической эффективности	Соотнесение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированными кадрами, и полученных результатов деятельности. Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом. Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
Степени соответствия	Соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава). Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)

Степени удовлетворенности работников	Степень удовлетворенности работой в данной организации. Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом
Косвенные показатели эффективности	Текущая кадров. Уровень absenteeism. Производительность труда. Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.). Количество жалоб работников. Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Это прежде всего показатели собственно экономической эффективности деятельности службы управления персоналом. Эти показатели характеризуют эффективность реализации кадровых программ и кадровых мероприятий. В частности, средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, равны отношению затрат на подбор персонала к количеству отобранных лиц. В свою очередь, средние затраты на обучение рассчитываются как отношение стоимости обучения к количеству обучившихся.

При оценке эффективности отдельных кадровых программ и мероприятий определяется воздействие этих программ (мероприятий) на результативность деятельности работников и организации. Так, установлено, что мероприятия по обучению и повышению квалификации кадров влияют на рост производительности труда, объем выпуска продукции (услуг) и ее качество, экономию материалов, стабилизацию трудового коллектива, снижение условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции, высвобождение специалистов от несвойственных функций.

Мероприятия по совершенствованию процедуры найма способствуют снижению текучести кадров, стабилизации коллектива. Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации обеспечивают экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений, увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца, рост качества выполняемых функций, снижение условно-постоянных расходов.

Мероприятия по оценке работ и работников влияют на рост производительности труда работающих за счет эффективного контроля над их работой, сокращение численности занятых, повышение качества работ.

Оценку эффективности обучения персонала можно осуществлять по методике американской компании «Хониуэл» [19]. Согласно данной методике, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции может быть определен по формуле

$$\xi = P * N * V * K - N * Z, \quad (24)$$

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Следующая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно – путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций, или с плановой численностью, и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых должностей.

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются анкетированием или интервьюированием для определения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности, удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т. д.

Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников:

- отношение к рабочему месту (требования к работе, безопасность работы, режим работы, межличностные отношения, адекватность обучения и т. д.);
- отношение к системам поощрения (оплата труда, премирование, социальные льготы, профессионально-квалификационное продвижение, статус и признание);
- отношение к руководству (возможности коммуникации, стиль руководства);
- отношение к организации (общая репутация организации, взаимосвязи).

Работа подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена с помощью следующих критериев:

- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
- готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;

- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате выявления мнений работников, анализируются, а результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является наиболее распространенной организационной формой подвижности кадров. К ней принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с нарушением дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т. д.) – так называемая активная текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – пассивная текучесть.

Текучесть дорого обходится организации. Издержки на текучесть включают: а) потери, вызванные простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества продукции и выработки работников перед их уходом из организации; б) потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда; в) растущие затраты на выплату

пособий по безработице, выходных пособий; г) излишние затраты на набор, отбор и подготовку персонала.

В то же время текучесть выполняет ряд важных позитивных функций межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений приводит к «окостенению» структуры.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период). Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников и т. д.

Важно определить мотивы текучести, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
- прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма – количеством самовольных невыходов работников на работу. Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т. п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство. *Недовольство* – это выражение в любой форме неудовлетворенности или критики со стороны работника в адрес менеджера. *Жалоба* – это недовольство, представленное в устной или письменной форме руководству.

Жалобы и недовольства связаны не только с управлением персоналом, но и неудовлетворенностью работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Целесообразно использовать показатели оценки деятельности непосредственно служб управления персоналом:

- выполнение обязательств по подбору, предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пен-

- сионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т. п.);
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
 - своевременность и качество оформления установленной отчетности;
 - количество случаев нарушений трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в т. ч. невыполнения возложенных на них обязанностей;
 - количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

8.1. Понятие и причины возникновения кадровых рисков

В настоящее время большое внимание уделяется анализу рисков, возникающих в различных сферах деятельности организации. Риски в работе с персоналом обсуждаются меньше, хотя большинство компаний озадачены поиском лучших сотрудников на фоне нехватки квалифицированных специалистов, отвечающих вызовам времени. Почти 40 % опрошенных работодателей, по информации PR.com, опасаются столкнуться с проблемой нехватки квалифицированных специалистов, переманиванием их другими работодателями.

Если раньше противостояние с конкурентами осуществлялось главным образом в сфере борьбы за покупателей продуктов и услуг, то теперь открывается новый «фронт» – рынок труда, где борьба за высококвалифицированных специалистов превращается в агрессивную войну, признаками которой стали значительно участвовавшие случаи переманивания компаниями «чужих» высококвалифицированных работников; рост использования так называемых «золотых наручников» (*goldenhandcuffs*) – специальных денежных компенсаций ключевым работникам для продолжения их работы в компании; возникновение за последние 10 лет большого числа компаний, специализирующихся на «охоте за головами» по заказу [17].

Сложность, динамичность и неопределенность социально-экономического состояния российской и мировой экономики в целом формируют значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию российских организаций (например, риски утраты конфиденциальной информации, коммерческие риски и др.).

Актуальность управления рисками усиливается в условиях повышения значения факторов, связанных с качеством персонала и эффективностью системы управления персоналом организации, которые определяют успешность достижения стратегических целей организации. Однако они же обуславливают возникновение кадровых рисков в организации.

Пример. Исследования, проведенные компанией Ernst&Young, свидетельствуют о том, что предприятия всего мира ожидают в 2015 г. спад экономики и готовятся к этому основательно. Основное внимание предприятий направлено на выявление «слабых мест» и оптимизацию собственных бизнес-процессов. Причем существенно изменяется отношение менеджмента к имеющимся угрозам. Если в 2011 г. главным риском выступало несоблюдение законодательства, то в 2013–2014 гг. на первое место вышли риски ценового давления, снижения рентабельности, нестабильности внутренней экономики. Также в рейтинге самых существенных и требующих внимания рисков лидирующие позиции наравне с ценовой конкуренцией и снижением доходности занимают риски кадрового менеджмента, т. е. риски снижения показателей доходности предприятия за счет человеческого фактора. Именно в данной сфере многие эксперты видят потенциал для роста компаний [53].

Согласно международному рейтингу «Эрнст энд Янг», кадровые риски входят в десятку наиболее значимых рисков, занимают 5-е место (в течение последних трех лет поднялись на три пункта). По результатам исследования Международной аудиторской компании КПМГ риски персонала в странах СНГ оцениваются специалистами как наиболее опасные риски для бизнеса. Поэтому важна необходимость соответствующего управления кадровыми рисками в организациях для своевременного, адекватного и гибкого реагирования на потенциальные угрозы. К сожалению, методы выявления кадровых рисков на теоретическом и практическом уровнях не отработаны, отсутствует понимание необходимости их учета в деятельности организации [24]. Управлять кадровыми рисками, т. е. минимизировать возможный ущерб, вызванный несанкционированными действиями персонала, значит обеспечить экономическую безопасность организации.

Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем. Выделяют следующие функциональные составляющие экономической безопасности: финансовую, кадровую, технико-технологическую, политико-правовую, информационную, силовую.

Для обеспечения экономической безопасности предприятия используют следующие корпоративные ресурсы: капитал, персонал, технологии и информацию, технику, оборудование. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что более чем две трети всех угроз безопасности предприятия исходят от собственного персонала или связаны с ним. В связи с этим важную роль играет служба персонала предприятия в вопросах противодействия угрозам безопасности.

Следует выделять минимум мероприятий по обеспечению кадровой составляющей, в том числе на стадиях приема и увольнения [9]. Традиционно кадровая работа не рассматривалась как зона базового риска, т. е. зона ошибок, которые отражаются на результатах функционирования и развития предприятия. В рыночных условиях хозяйствования понимание зависимости успехов организаций от подхода к управлению персоналом, как к зоне повышенного риска, возросло. Чтобы уменьшить количество ошибок, необходимо рассматривать работу с кадрами как источник возникновения рискованных ситуаций.

Кадровые риски – это «риски, связанные с вероятностью реализации антропогенных угроз, т. е. угроз, исходящих от людей» [16].

Кадровый риск – ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых

связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом, поведением, действием (бездействием) персонала, внешней средой организации [24].

Основные кадровые риски в организации

- Образовательные риски, т. е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации.
- Риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации, как со стороны работников, так и со стороны работодателей.
- Риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи.

В основе информационных рисков лежат следующие угрозы, исходящие от персонала:

- модификации, повреждение, разрушение программного обеспечения;
- несанкционированный доступ персонала, превышение полномочий;
- нарушение конфиденциальности, угрозы безопасности со стороны персонала (маскировка под зарегистрированного участника, ложная отправка сообщения, хищение носителей информации, производственных отходов и др.);
- неумышленные действия персонала;
- атака на информационную часть системы защиты (взлом системы защиты, раскрытие, передача, хищение кодов, ключей, паролей).

Основными причинами кадровых рисков выступают:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу;
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкий уровень и качество жизни людей [30].

Основные факторы, влияющие на возникновение кадровых рисков, можно условно разделить на несколько групп.

1. Внешние факторы, определяющие степень риска. Они не управляемы, т. е. не зависят от организационного менеджмента, но определяют кадровую политику предприятия. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

2. Внутренние факторы, определяющие условия возникновения рисков. Они управляемы, т. е. зависят от менеджмента предприятия и (опосредованно) от внешних факторов. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Рисковые случаи могут быть случайными (неумышленными) и несчастными (целенаправленными). Соответственно отличаются и причины возникновения таких кадровых рисков. Так, случайные кадровые риски могут быть вызваны следующими обстоятельствами:

- отсутствием осознания сути происходящего и последствий своих действий;

- небрежностью, невнимательностью, нарушением или отсутствием соответствующих правил и инструкций;
- внутрикорпоративным обучением, не соответствующим требованиям рабочих мест;
- собственным видением ситуации (благие намерения);
- разрывом между истинными и декларированными организационными ценностями.

Классификация кадровых рисков позволяет определить место каждого риска в общей системе управления, создает потенциальные возможности выбора наиболее эффективных методов и приемов управления рисками.

Сотрудники могут демонстрировать целенаправленное рисковое поведение, обусловленное:

- собственным видением ситуации (благими намерениями);
- личной выгодой;
- индивидуальными ценностями, отличными от ценностей организации;
- разрывом между истинными и декларированными организационными ценностями;
- низкой заинтересованностью в существовании и развитии организации;
- внутрикорпоративными политическими интригами, межгрупповыми конфликтами;
- нелояльностью, демотивированностью, конфликтом (иногда с отдельной конкретной личностью). Нелояльные сотрудники саботируют работу, их мало интересует качество и сроки выполнения, в крайних случаях они могут сознательно наносить вред компании.

8.2. Риски в системе управления персоналом

С точки зрения управления кадровыми рисками особый интерес представляет их дифференциация на риски персонала и риски системы управления персоналом.

Риски персонала возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств персонала организации и включают в себя такие виды, как психофизиологические, личностные, коммуникативные, моральные, образовательные, профессионально-квалификационные риски и риски неблагонадежности.

Риски системы управления персоналом дифференцированы по подсистемам системы управления персоналом:

- риски, связанные с планированием и маркетингом персонала, наймом и учетом персонала;
- риски, обусловленные трудовыми отношениями;
- риски условий и охраны труда, мотивации персонала, деловой оценки персонала, обучения и развития персонала;
- риски социального развития персонала;
- риски неэффективной организационной структуры; риски правового и информационного обеспечения.

Проблема рисков является новой, она отражает увеличение значимости человеческого фактора в организационном развитии. Лозунг «кадры решают все» – значит от кадров зависит как возможность получения сверх прибылей, так и вероятность полного провала организации.

Можно выделить следующие виды рисков в системе управления персоналом (табл. 9) [30].

Таблицы 9

Виды кадровых рисков

Вид	Название	Характеристика
По видам возможных приобретений и потерь (чем рискует?)	Финансовый	Риски, связанные с утратой денежных средств в результате мошенничества, краж и т. д.
	Информационный	Риск, связанный с утечкой коммерческой информации в результате шпионажа, нелояльности, попустительства и т. д.
	Материально-технический	Риск, связанный с потерей оборудования и других объектов материально-технической базы организации в результате хищений, преднамеренных поломок, неквалифицированной эксплуатацией

Вид	Название	Характеристика
По видам возможных приобретений и потерь (чем рискует?)	Моральный	Риск нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу организации вследствие распространения достоверной или недостоверной информации
	Квалификационный	Риск утраты сотрудниками знаний, умений, навыков или их недополучения в процессе повышения квалификации
	Кадровый	Риск потери ключевых сотрудников в результате увольнений, переманиваний, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Систематический	Свойственный тем или иным особенностям человеческого поведения и взаимоотношений (сезонные колебания настроения, суточные колебания возможности и активности), динамикой рынка труда и пр.
	Специфический	Связанный с принятием и реализацией конкретного кадрового решения (принять, обучить, переместить, высвободить)
По периоду действия	Краткосрочные	Для покрытия краткосрочных рисков достаточно использовать механизмы распределения ущерба
	Среднесрочные	Долгосрочные риски требуют капитализации средств для их возмещения
По степени предсказуемости	Минимальный	Характеризуется уровнем возможной допустимости потерь расчетной прибыли в пределах –25 %
	Повышенный	Риск, не превышающий возможных потерь расчетной прибыли в 25–50 %
	Критический	Характеризуется возможными потерями расчетной прибыли в 50–70 %
	Недопустимый	Возможные потери близки к размеру собственных средств, что чревато банкротством фирмы. Коэффициент риска равен 75–100 %

Управление персоналом базируется на принятии кадровых решений. Кадровые решения всегда принимаются в условиях полной или частичной неопределенности. Диапазон альтернатив решения кадровых задач и возможных последствий для каждой альтернативы прямо пропорционален степени непредсказуемости человеческого поведения. В связи с этим регулирование рисков в системе управления персоналом – необходимый элемент управления организацией, повышения ее эффективности и конкурентоспособности.

Реализация кадровой политики, принятие кадровых решений может повлечь за собой различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, ключевым из которых является труд (табл. 10).

Таблица 10

Утрата человеческого капитала и труда

События (причины)	Утрата человеческого капитала (следствие)	Утрата труда (результат)
Смерть (уход из жизни) Увольнение (уход из организации) Ротации (уход с должности)	Утрата сотрудника на рабочем месте – больше не работает	Количество труда
Забастовки Болезни Саботаж	Утрата объема выполняемой работы – работает меньше	
Травма Забывание Переучивание	Утрата (изменение) квалификации – больше не может	Качество труда
Конфликт с руководством Конфликт с коллегами Внутренний конфликт	Утрата (изменение) мотивации труда	
Неквалифицированность руководителей	Незапланированность результатов труда – не знаем, что нужно сделать	Мера труда
Изменение обстоятельств	Невостребованность результатов труда – не знаем для чего нужно сделанное	

Как видно из табл. 10, утрата человеческого капитала во всех её проявлениях ведет к таким последствиям для организации, как уменьшение количества трудовых ресурсов, ухудшение качества труда и снижение эффективности производства.

В условиях рыночной конкуренции управление человеческим капиталом – это критический фактор. В успешном функционировании организации существенную роль играют знания и интеллектуальная собственность, а также связи с поставщиками и потребителями, поэтому управление человеческим капиталом по своей важности сравнимо с управлением физическими активами и запасами.

Предел эффективности функционирования предприятия – это та ситуация, когда работа каждого из его сотрудников приносит предприятию больше выгоды, чем затраты на оплату труда. Другими словами, утрата услуг таких сотрудников превращается для предприятия в экономический ущерб или же потерю конкурентных преимуществ.

Сохранение ключевого персонала – высших руководителей, выдающихся специалистов, высокопродуктивных маркетологов и других лиц, принимающих важные решения и являющихся основными ценностями компании, – это зона особого риска для любой серьезной организации. Обычно все частные фирмы переживают подобные черные периоды в момент смерти или отставки их основателей. Так как базы данных и знаний накапливаются годами и становятся для многих фирм критическим конкурентным преимуществом, то потеря их носителей иногда ставит под угрозу само её существование, поэтому в США столь популярно страхование ключевого персонала, защищающее от рисков потери дохода в случае смерти, потери трудоспособности, увольнения или ухода на пенсию. Масштабы этого вида страхования возрастают с каждым годом.

Риски утраты человеческого капитала компании проявляются, во-первых, в снижении дисциплины сотрудников. Причины:

- а) отсутствие у работников четкого понимания целей компании, а также пренебрежение ими в пользу личных интересов;
- б) барьеры общения между сотрудниками и руководством;
- в) нестабильный ритм работы, частые авралы, перебои в получении необходимых материалов и выплат;
- г) отрицательные примеры поведения руководителей подразделений: непоследовательность в требованиях, «двойные стандарты» и др.;
- д) неоправданное обилие дисциплинарных правил и ограничений.

Во-вторых, может иметь место множество конфликтных ситуаций, причинами которых являются:

- а) взаимозависимость подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств (сроки, качество), появление взаимных обвинений;

б) ограниченность ресурсов;
в) недостаточная продуманность системы вознаграждений;
г) неблагоприятные отношения в коллективах между сотрудниками и руководством.

В-третьих, в текучести кадров. К основным причинам следует отнести:

а) низкая заработная плата;
б) отсутствие уважительных рабочих отношений с руководством;
в) неудовлетворительные условия труда;
г) неприемлемый режим работы и др.

Риски утраты материальных активов. Утрата материальных активов предприятия также может быть вызвана умышленными или неумышленными действиями сотрудников. К рискам данной группы относятся: финансовые потери (хищения, мошенничество), потери оборудования (поломки, кражи).

В процессе хозяйственной деятельности чаще всего встречаются следующие типы мошенничества: растрата, злоупотребление, подлог, обман.

Известны схемы мошенничества:

- злоупотребление служебным положением путем преступного сговора с использованием взяток, договоров с возможными партнерами;
- хищение материальных ценностей;
- фальсификация бухгалтерской отчетности;
- инвестиционные пирамиды;
- необеспеченные кредиты;
- несанкционированное обращение имущества партнера (аренда, субаренда);
- нецелевое использование кредитов и др.

Отслеживанием данной группы рисков на предприятии, как правило, занимается служба безопасности и служба персонала.

Информационные риски. Риски, связанные с информационными ресурсами компании, источником которых являются умышленные или неумышленные опасные действия сотрудников. Включают утрату стратегических планов (шпионаж), технологий (промышленный шпионаж), доступа к информационным ресурсам (потеря «связей»), разглашение информации, касающейся конкурентных преимуществ, технико-технологических возможностей, финансового положения организации, перспектив её развития.

Угрозы информационной безопасности проявляются:

- в копировании или хищении носителей информации;
- внесении несанкционированных изменений в данные (ввод неправильных или изменение изначально правильных данных);
- фальсификации программ;
- ликвидации информации;
- разрушении информационных систем.

Пример. Основным фактором, от которого зависит отношение организации к вопросам информационной безопасности, является степень ее зрелости. Так, например, известная аналитическая компания GartnerGroup и университет CarnegieMellon предложили свои модели определения зрелости компании. Различным уровням зрелости соответствуют разные потребности в области информационной безопасности.

Уровень 0. Необходимость обеспечения информационной безопасности компании в должной мере не осознана и формально такая задача не ставится. Выделенной службы информационной безопасности нет.

Уровень 1. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой существует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность — директор службы информационной безопасности, которая рассматривается управлением компании как исключительно техническая. Выделенной службы защиты информации нет.

Уровень 2. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой суще-

ствует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность — директор службы информационной безопасности компании — осознана и рассматривается как взаимно увязанный комплекс организационных и технических мер. Внедрены методики анализа информационных рисков, отвечающие минимальному, базовому уровню защищенности КИС. В компании определены состав и структура штатной службы информационной безопасности. Принята корпоративная политика информационной безопасности.

Уровень 3. Проблема обеспечения информационной безопасности компании осознана в полной мере. Наряду с бизнес-культурой существует понятие культуры информационной безопасности компании. Активно применяются методики полного количественного анализа информационных рисков, а также соответствующие инструментальные средства. Введена штатная должность — директор службы информационной безопасности.

Репутационные риски (формирование нежелательного имиджа). С тех пор как в нашей стране заработали механизмы рыночной экономики, появились и новые понятия, с разных сторон характеризующие бизнес-процессы, — бренд, репутация. Если наука о брендах преподается в университетах, то феномен репутации и её возможностей достаточно новая тема. Рассмотрим, как репутация влияет на функционирование фирмы и риски, которые она может вызывать.

По данным International Reputation Institute, нематериальные активы составляют сегодня около 40 % капитализации компаний. Репутация становится полновесным нематериальным активом, поэтому она так важна для компаний вне зависимости от их масштаба и сферы деятельности. В общем виде деловую репутацию можно определить как совокупность мнений заинтересованных сторон (сотрудников, инвесторов, кредиторов, аналитиков, властей, СМИ и т. д.) о достоинствах и недостатках компании, определяющую принятие решений по отношению к ней.

Пример. Компания «Вимм-Билль-Данн», выходя на Нью-Йоркский рынок, честно заявила о том, что в составе совета ее директоров есть человек с криминальным прошлым. И абсолютно прозрачно предоставила свою отчетность. Это был правильный шаг! Сначала в прессе появились публикации «о русской мафии», статью на эту тему напечатала влиятельная газета TheNewYorkTimes. Однако вскоре стали появляться одобрительные публикации, в которых говорилось о том, что доброе имя российской компании, а также ее продукция и финансовое состояние, несмотря на то, что один из ее инвесторов имеет в прошлом судимость, все же не вызывают сомнений. Американский рынок оценил открытость компании и ее репутация была быстро восстановлена (BizTimez, «История Вимм-Билль-Данн. Как родился самый необычный российский бренд»).

Деловая репутация компании во многом определяет ее возможности в привлечении средств, поиске стратегических инвесторов и партнеров, построении отношений с властью.

Целенаправленное формирование репутации начинается тогда, когда глава компании осознает, что имидж и репутация имеют материальную сторону. Стратегия управления репутацией остается заботой руководителя компании и команды топ-менеджеров, но в процесс управления репутацией должны быть вовлечены все сотрудники. Управлять репутацией – значит умело распоряжаться всеми ее составляющими, учитывать их при принятии менеджерских решений.

Необходимо позаботиться о системе мер по недопущению репутационных рисков. Репутационная стратегия должна быть прописана. Она может быть отражена в кодексе корпоративного управления, в стратегии компании, в регламентах, описывающих ее корпоративную культуру. Нужно сформировать кодекс деловой репутации (во многих странах он уже есть), а также публиковать рейтинги репутации топ-менеджеров, владельцев бизнеса.

Чтобы заработать хорошую репутацию, требуется долгая методичная работа, однако потерять её возможно в одночасье. Именно поэтому требуются особое внимание к возможным ошибкам и учет наибольшего числа репутацион-

ных рисков. Большинство из них лежит на поверхности: первая часть связана с недооценкой бизнеса топ-менеджментом, ошибками в построении коммуникаций. Список наиболее важных ошибок возглавляют: недостаточное внимание к этой сфере со стороны руководства компаний и отсутствие стратегического подхода к репутационному менеджменту. Управление репутацией не должно строиться на ситуативных факторах. Например, в условиях кризиса необходима комплексная стратегия, параметры оценки репутации и ее мониторинг. Типичная ошибка формирования репутации – работа лишь с внешними аудиториями и отсутствие внутрикорпоративной репутационной политики. Тогда как репутационные риски проявляются в обнаружении случайной или умышленной работниками компании информации, порочащей предприятие в глазах потенциальных партнеров, клиентов и сотрудников.

Риски нарушения законодательства. В деятельности по управлению персоналом компании приходится ежедневно сталкиваться с нормами права и руководствоваться ими в принятии решений. Риски данной группы условно делят на три вида. Во-первых, риски, связанные с нарушением конкретных обязательств руководителя, которые определены законодательством и обнаружены контролирующими органами.

Пример. Ответственность за нарушение трудового договора исходит из ст. 362 ТК РФ для руководителей, иных должностных лиц организаций и работодателей – физических лиц. Административная ответственность в области нарушения законодательства о труде и охране труда регулируется ст. 5.27 Кодекса об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ): «Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права ... влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от одной тысячи до пяти тысяч рублей; на лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, – от одной тысячи до пяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток; на юридических лиц – от тридцати тысяч до пятидесяти тысяч рублей или административное приостановление деятельности на срок до девяноста суток. Нарушение законодательства о труде

и об охране труда должностным лицом, ранее подвергнутым административному наказанию за аналогичное административное правонарушение, влечет дисквалификацию на срок от одного года до трех лет».

Привлечение к ответственности по нарушениям, предусмотренным Уголовным кодексом РФ, производится органами прокуратуры. Неисполнение решения суда, в том числе по соблюдению трудовых прав работников, влечет привлечение к уголовной ответственности по ст. 315 УК РФ [53].

Во-вторых, риски, связанные с нарушением прав работников и повлекшие за собой трудовые споры, вплоть до судебных разбирательств. В-третьих, риски связанные с нарушением правил делопроизводства и правил исчисления налогов. В нашей стране в течение последних 20 лет законодательство постоянно изменяется, что исторически обусловлено, поэтому одним из способов снижения управленческих рисков является регулярное отслеживание этих изменений в законах.

Поведение как источник риска (табл. 11). *Поведение* – это последовательность действий человека, доступных наблюдению.

Таблица 11

Поведение персонала как источник кадровых рисков [53]

Категории персонала	Примеры угроз, исходящих от персонала организации
Первые руководители и топ-менеджеры	Мошенничество с целью завладения активами компании. Фальсификация отчетности с целью присвоения денежных средств. Хищение имущества в особо крупных размерах путем закупки сырья по завышенным ценам, предоставления льгот партнерам и т. п. Получение откатов за заключение невыгодных для компании сделок. Предоставление или продажа конкурентам информации, являющейся коммерческой тайной предприятия. Ее использование конкурентами способно нанести значительный, а то и катастрофический ущерб
Менеджеры, сотрудники-специалисты основных и вспомогательных производств	Воровство продукции, сырья, ресурсов, комплектующих. Воровство финансовых средств. Воровство информационных ресурсов. Нецелевое и несанкционированное использование техники, оборудования, транспорта, информационно-вычислительных средств и пр. Продажа сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия. Оказание помощи посторонним в совершении противоправных действий на предприятии с целью нанесения ущерба. Умышленный вывод из строя техники, оборудования, информационных ресурсов, порча сырья и пр. за вознаграждение по заказу третьих лиц

Рабочие	<p>Воровство готовой продукции, сырья, комплектующих.</p> <p>Воровство финансовых средств.</p> <p>Нецелевое использование транспортных средств и специальной техники и оборудования.</p> <p>Оказание помощи посторонним в совершении противоправных действий на предприятии с целью нанесения ущерба.</p> <p>Умышленный вывод из строя техники, оборудования, информационных ресурсов, порча сырья и пр. за вознаграждение по заказу третьих лиц</p>
---------	--

Типы поведения работников зависят:

- от уровня развития коллектива: неосознанного невыполнения, осознанного невыполнения, осознанного выполнения, неосознанного выполнения (высшая стадия);
- типа ценностных ориентаций работников: нормативного (в рамках правовых норм), девиантного (отклоняющееся от принятых в обществе норм), противоправного (несоблюдение норм права);
- стереотипа личности: ригористического (подчинение служебному долгу), автономного (свобода организационного выбора), мобилизационного (психологическая готовность к работе), прессингового (подчиненность рабочим операциям во времени и пространстве).

Угрозы, исходящие от сотрудников:

- нарушение установленного порядка использования технических средств (возможность нарушения конфиденциальной информации);
- нарушение установленного режима сохранности сведений конфиденциального характера;
- нарушение установленного в организации режима безопасности;
- нарушение установленного порядка финансовой отчетности в организации;
- преступные и иные противоправные действия по личным мотивам или в интересах третьих лиц.

Источниками кадровых рисков выступают: экономическое поведение, организационное поведение, инновационное поведение, деструктивное поведение работников.

Экономическое поведение – это поведение, связанное с перебором экономических альтернатив с целью рационального выбора, т. е. выбора, в котором минимизируются издержки и максимизируется чистая выгода. Закономерности экономического поведения:

- поведение человека в рамках одной стратегии регулируется исключительно его мотивами;
- переход от одной стратегии к другой регулируется системой стимулов;
- стратегия «минимум труда – минимум дохода», возникая, как вынужденная реакция человека на ситуацию, формирует у работника чувства «внутреннего увольнения», подавленности, способствует становлению терминаторного поведения.

Организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, т. е. управляемое поведение. В основе организационного поведения лежат установки и мотивы работника по выполнению возложенных на него и (или) делегированных ему функций в рамках принятых в организации норм и правил. Характер рисков здесь зависит от способа делегирования функций работнику:

- полное делегирование, когда подчиненный выполняет работу и несет за нее полную ответственность;
- ограниченное делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность разделяет с начальником;
- нулевое делегирование, когда подчиненный выполняет работу, а ответственность за нее несет начальник;
- делегирование наоборот, когда подчиненный перекладывает работу на начальника.

Для нейтрализации возможных рисков при делегировании полномочий необходимо соблюдать следующие условия:

- соответствие передаваемых сотруднику полномочий характеру решаемых задач;

- возможность реализации делегируемых полномочий данным сотрудником;
 - соответствие масштаба ответственности индивидуальным возможностям сотрудника;
 - контролируемая ответственность за выполнение задания;
 - корректировка полномочий и ответственность сотрудника в соответствии с изменением задания;
 - мотивирование расширения прав и ответственности повышением оплаты труда, ростом влияния или лидерства.
- Причины, тормозящие распространение делегирования полномочий:

а) со стороны руководителя:

- отсутствие доверия к подчиненным;
 - боязнь риска;
 - трудность осуществления контроля;
 - ощущение угрозы от сильной личности;
 - усложнение процесса принятия решений;
 - недостаточность коммуникаций с подчиненными;
- б) со стороны подчиненных:
- проще спрашивать руководителя, чем самому делать;
 - боязнь критики со стороны начальства;
 - отсутствие прав и ресурсов;
 - перегруженность работой;
 - отсутствие уверенности в себе;
 - отсутствие стимулов для дополнительной ответственности.

Инновационное поведение – реакция работников на организационно-экономические и технологические нововведения в организации. В основе реакций лежат психологические барьеры к нововведениям, проявляющиеся в сознании и поведении работников. Мотивы сопротивления работников нововведениям: 1) сотрудники вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре; 2) чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними; 3) не способны выполнять новую роль; 4) не способны или не желают учиться.

Стадии перехода работника от исполнительности к сопротивлению:

- отрицание и недоверие как неуверенность в себе;
- злость и поиск виновных в собственных бедах;
- выгадывание времени и диагностика ситуации;
- отступление на другие позиции;
- осознание реальности и подготовка новой программы;
- реализация программы и изменение поведения.

Поведение руководителя сводится к нейтрализации психологических барьеров неприятия нововведений работниками. Здесь возможны следующие ошибки руководителя.

1. Не объяснены цели перемен – боязнь и враждебность подчиненных.

2. Работники отстранены от планирования перемен – чужим рекомендациям не верят.

3. Не учтены традиции и стереотипы поведения – боязнь изменения стандартов поведения.

4. Нарушены межличностные отношения – боязнь потерять привычных собеседников.

5. Произведены перемещения работников – переводы воспринимаются болезненно.

6. Инициатор не пользуется уважением – естественное недоверие сотрудников.

Таким образом, рассмотрены важность и опасность кадровых рисков для организации, причины возникновения, их влияние на кадровую безопасность организации.

8.3. Концепция управления кадровыми рисками

Управление кадровыми рисками – это процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом, охватывая всю систему управления персоналом организации, и включает определение, оценку и контроль всех внутренних и внешних факторов кадровых рисков,

изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала [24].

Такой подход отражает принципиальные признаки процесса управления кадровыми рисками организации, который:

а) является непрерывным процессом, пронизывающим всю систему управления персоналом;

б) реализуется по всем уровням управления организации;

в) опирается на стратегию управления персоналом и одновременно используется при ее разработке;

г) ориентирован на выявление и оценку рисков событий с тем, чтобы они не превышали риск-аппетит организации;

д) дает организации разумную гарантию достижения целей.

Система управления кадровыми рисками организации должна формироваться с учетом следующих основных требований:

- наличие соответствующей функциональной структуры управления кадровыми рисками, обеспечивающей адекватное распределение полномочий и ответственности;
- единство терминологии, используемой в рамках системы управления кадровыми рисками;
- наличие единого информационного пространства и обеспечение взаимосвязи информации по вертикали и горизонтали, на всех уровнях управления организации;
- унификация подходов к процедурам обработки и анализа информации в рамках системы управления кадровыми рисками;
- наличие в системе возможности использования различных сочетаний процедур управления кадровыми рисками, позволяющих учитывать специфику конкретной ситуации;

- наличие в системе механизмов обратной связи и возможности гибкого и оперативного реагирования на появление новых кадровых рисков;
- обеспечение согласованности и регламентированности процедур по оценке и управлению кадровыми рисками;
- интеграция риск-менеджмента и системы управления персоналом и наличие системы информационной поддержки процесса управления кадровыми рисками.

***Возможности реализация системы управления
кадровыми рисками организации***

1. Бесперебойно и устойчиво функционировать организации на стратегическом и оперативном уровнях.

2. Достигать целевых ориентиров организации за счет заблаговременного выявления и нейтрализации внешних и внутренних кадровых рисков.

3. Повысить доверие и лояльность потребителей услуг организации за счет своевременного выявления и ликвидации кадровых рисков.

4. Максимизировать дополнительную прибыль, получаемую в результате управления кадровыми рисками на основе рационального использования рисков.

5. Эффективно перераспределять ресурсы на приоритетные направления работы за счет отказа от неэффективных процедур и проектов.

Важнейшее место в системе управления кадровыми рисками организации занимает организационный механизм управления, который включает в себя три составляющие: функциональный, структурный и информационный блоки.

Функциональный блок системы управления кадровыми рисками организации содержит общие и специфические (конкретные) функции управления кадровыми рисками организации, содержание которых раскрыто в табл. 12 [24].

Таблица 12

Функции управления кадровыми рисками организации

Функции управления кадровыми рисками	Содержание функций управления кадровыми рисками
Общие функции	
Планирование	<p>Описание угроз и кадровых рисков.</p> <p>Установление целевых показателей кадровых рисков.</p> <p>Планирование целевого уровня кадровых рисков.</p> <p>Планирование противодействия кадровым рискам.</p> <p>Разработка проектов и бюджетов по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Планирование методов организации деятельности по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Планирование методов мотивации и стимулирования деятельности по управлению кадровыми рисками</p>
Организация	<p>Формирование функциональной структуры, необходимой для реализации целей управления кадровыми рисками.</p> <p>Обеспечение необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, кадровыми и др.).</p> <p>Распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Установление взаимосвязей между различными видами работ по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Создание условий для выполнения работ по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Организация исполнения планов и бюджетов по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Организация мероприятий и работ по управлению кадровыми рисками</p>
Координация	<p>Координация работ и мероприятий по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Установление связей, организация взаимодействий и согласованности деятельности субъектов управления кадровыми рисками.</p> <p>Координация взаимосвязей между элементами внутренней и внешней среды в процессе управления кадровыми рисками.</p> <p>Оперативная диспетчеризация выполнения планов и заданий по управлению кадровыми рисками</p>
Учет и контроль	<p>Учет рискообразующих факторов и кадровых рисков.</p> <p>Учет уровней кадровых рисков.</p> <p>Сопоставление плановых и фактических показателей кадровых рисков. Контроль исполнения принятых планов и бюджетов по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Мониторинг индикаторов кадровых рисков, выявление причин отклонений.</p> <p>Контроль финансовых затрат на управление кадровыми рисками.</p> <p>Обоснование необходимости принятия регулирующего (корректирующего) решений</p>
Мотивация и стимулирование	<p>Информирование персонала организации о кадровых рисках и принятой стратегии управления рисками.</p> <p>Доведение до каждого руководителя необходимости рассмотрения кадровых рисков при принятии решений и методологии управления кадровыми рисками в организации.</p> <p>Формирование корпоративной культуры управления кадровыми рисками.</p> <p>Материальное и нематериальное стимулирование выполнения работниками планов и бюджетов по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Материальное и нематериальное стимулирование достижения работниками установленных целей по управлению кадровыми рисками.</p> <p>Материальное и нематериальное стимулирование эффективной деятельности руководителей по управлению кадровыми рисками организации</p>

Функции управления кадровыми рисками	Содержание функций управления кадровыми рисками
Специфические функции	<p>Разработка политики по управлению кадровыми рисками в организации.</p> <p>Координация ежедневного процесса управления кадровыми рисками.</p> <p>Оценка совокупных кадровых рисков организации на основе единого и последовательного подхода и отслеживания рынка труда, изменений трудового законодательства и иных событий в социально-экономической жизни, которые могут влиять на размер кадровых рисков.</p> <p>Разработка, тестирование и санкционирование применения методов и моделей оценки кадровых рисков.</p> <p>Создание и ведение баз данных, необходимых для целей управления кадровыми рисками в организации.</p> <p>Взаимодействие со службами внутреннего контроля с целью обеспечения соблюдения требований законодательства, регулирующих органов, а также внутренних процедур.</p> <p>Информирование персонала организации о результатах оценки и управления кадровыми рисками и др.</p>

Структурный блок системы управления кадровыми рисками организации, или структура системы управления кадровыми рисками в организации, предусматривает три уровня управления, а именно:

- стратегическое управление – осуществляет высшее руководство организации, а также управляющий орган на уровне руководства организации (чаще всего Комитет по рискам), определяющий общую политику в области управления рисками, в том числе кадровыми, утверждающий допустимый и критический уровни совокупного риска организации, осуществляющий регулярный контроль соответствия процедур управления рисками утвержденным методикам и регламенту и отвечающий за эффективность корпоративной системы управления рисками;
- тактическое управление реализует специализированная служба управления рисками организации, в функциональные обязанности которой входят и функции управления кадровыми рисками. В случае отсутствия такой службы в организации функции управления кадровыми рисками вменяются в функциональные обязанности службы управления персоналом организации путем выделения группы кадрового риск-менеджмента (кадрового риск-менеджера);

- оперативное управление непосредственно осуществляют линейные руководители организации в рамках своих профессиональных обязанностей.

Информационный блок системы управления кадровыми рисками организации представляет систему мониторинга и информационной поддержки процесса управления кадровыми рисками, обеспечивающую регулярный отлаженный процесс сбора и обработки информации о кадровых рисках, с которыми сталкивается организация. В рамках системы мониторинга и информационной поддержки консолидируется вся корпоративная информация по кадровым рискам с целью ее последующего анализа соответствующими структурными подразделениями и представления руководству организации отчетных данных о динамике уровня кадровых рисков и эффективности осуществленных мероприятий по их снижению. Система мониторинга и информационной поддержки процесса управления кадровыми рисками должна выполнять следующие функции:

- сбор, хранение и учет данных о кадровых рисках;
- идентификацию и классификацию кадровых рисков;
- анализ и оценку кадровых рисков;
- планирование кадровых рисков;
- мониторинг и контроль кадровых рисков;
- формирование отчетности по управлению кадровыми рисками.

При разработке оперативных мер по нейтрализации кадровых рисков используется прием формирования модели нарушителя. Здесь учитываются следующие параметры:

- численность нарушителей в группе;
- категории лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
- цели нарушителя;
- способы достижения целей;
- возможные исходные положения нарушителя;

- сведения, необходимые нарушителю, период их актуальности;
- профессиональная подготовка нарушителя;
- оснащенность техническими средствами и инструментом;
- полномочия для внутренних нарушителей;
- характер действий нарушителя и возможный наносимый ущерб.

ГЛОССАРИЙ

Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Бюджетирование затрат на персонал – целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий, с одной стороны, гарантии воспроизводства рабочей силы и, с другой стороны, – эффективность и конкурентоспособность производства.

Бюджет затрат на содержание служб управления персоналом – нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для эффективной работы соответствующих служб и позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на формирование персонала – нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для планирования, найма и высвобождения персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на использование персонала – нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для адаптации и функционирования персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на развитие персонала – нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для оценки, обучения персонала и формирования кадрового резерва, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Зарплатоемкость продукции отражает затраты на оплату труда с учетом всех отчислений, соотнесенные со стоимостью произведенной продукции. Показатель характеризует затраты на оплату труда на 1 рубль продукции (услуг).

Зарплатоотдача – показатель, обратный зарплатоемкости, который отражает количество продукции на 1 рубль затрат на персонал.

Затраты на персонал организации – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Затраты на персонал – все виды расходов предприятия, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающих как явные издержки организации, так и связанные с реализацией функций по управлению персоналом.

Квалификационный потенциал характеризуется уровнем квалификации персонала организации, а также качественными изменениями в трудовом потенциале.

Кадровый потенциал включает имеющиеся у работников профессиональные знания, умения и навыки, уровень развития которых обуславливает профессиональную компетентность кадров, а также познавательные способности, наличие которых служит основой непрерывного развития трудового потенциала как отдельных работников, так и всей организации.

Кадровый риск – угроза потерь, возникающих вследствие неэффективного функционирования системы управления персоналом организации, ошибок, допущенных руководством и кадровой службой организации при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области управления персоналом.

Качество персонала – степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей предприятия и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям.

Контролинг персонала – система внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовывать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом.

Метод прямого счета – метод планирования от достигнутого и планируемого объема производства.

Метод планирования по факторам – предполагает выделение факторов, оказывающих на уровень производительности труда и оценку их воздействия.

Организационно-экономический механизм управления персоналом – совокупность взаимосвязанных принципов, функций, ресурсов, методов, технологий и органов управления по осуществлению процессов достижения целей.

Оценка деятельности службы управления персоналом и ее подразделений – систематизированный, планомерно организованный процесс, направленный на измерение результатов их деятельности, затрат на эту деятельность, а также на соотнесение их с итогами деятельности организации.

Профессиональный потенциал – представляет собой сложившуюся на предприятии структуру профессий, специальностей и должностей, соотношением между которыми определяются на предприятии количественные и качественные показатели численности отдельных категорий персонала, а также перечень необходимых рабочих мест и профессиональные требования к наемным работникам.

Расходы на персонал – общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функциониро-

ванием 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.

Рентабельность персонала – отношение (чистой) прибыли к среднесписочной численности персонала.

Стратегия – основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепций, прогноза или программы, содержащих методы и инструменты по осуществлению миссии.

Стратегический контроллинг персонала представляет собой подсистему в системе стратегического контроллинга предприятия в целом, которая должна обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.

Структура трудового потенциала организации – состав и соотношение различных демографических, социальных, функциональных, профессиональных, личностных и других характеристик и показателей развития групп работников.

Тактика – система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Трудовой потенциал общества – совокупная общественная способность к труду, потенциальная трудовая дееспособность общества. Трудовой потенциал общества имеет количественные и качественные характеристики.

Количественные характеристики: численность трудоспособного населения – трудовые ресурсы, количество рабочего времени, отработываемое трудоспособным населением. Качественные характеристики: состояние здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества, профессионально-квалифицированный уровень трудоспособного населения, социально-личностные характеристики.

Трудовой потенциал организации – возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие или производственный коллектив при данном уровне развития науки и техники.

Трудовой потенциал работника – совокупность способности отдельного работника достигать в заданных условиях необходимых результатов как в производственной деятельности, так и в своем профессиональном развитии и творческом росте в процессе труда.

Управление затратами на персонал – сфера управленческой деятельности предприятия, в которой решаются задачи анализа затрат на персонал, принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом, а также разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал с точки зрения их целесообразности и ожидаемого экономического и социального эффекта.

Управление кадровыми рисками – процесс, который начинается на этапе разработки стратегии управления персоналом, охватывая всю систему управления персоналом организации, и включает определение, оценку и контроль всех внутренних и внешних факторов кадровых рисков, изменение которых может негативно повлиять на деятельность организации и ее персонала.

Функционально-стоимостной анализ – метод технико-экономического исследования функций управленческого

персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления.

Человеческий капитал – запас знаний, навыков, мотиваций у каждого человека.

Человеческий капитал – врождённый, сформированный в результате инвестиций и накоплений определенный уровень здоровья, образования, навыков, способностей, мотиваций, энергии, культурного развития как конкретного индивида, группы людей, так и общества в целом, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, способствуют экономическому росту и влияют на величину доходов их обладателя.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Адова И. Б.* Об экономике персонала (теоретико-прикладной аспект) // Сибирская финансовая школа. 2007. № 1. С. 98–100.
2. *Алавердов А. Р.* Управление кадровой безопасностью организации. М. : Маркет ДС Корпорейшн, 2008. С. 176.
3. *Александрова Н. А., Брюхова О. Ю.* Основы кадровой политики и кадрового планирования : курс лекций. Екатеринбург : УрГУПС, 2014. 181 с.
4. *Алиев И. М., Горелов Н. А., Ильина Л. О.* Экономика труда : учебник. М. : Юрайт, 2011. 671 с.
5. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2009. 848 с.
6. *Армстронг М., Бэрн А.* Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. М. : Альпина Паблишерз, 2014.
7. *Бадалова А. Г., Москвитин К. П.* Управление кадровыми рисками предприятия // Российское предпринимательство. 2005. № 7.
8. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник М. : Проспект, 2009.
9. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда : учебник. 7-е изд. доп. М. : Норма, 2007.
10. *Жариков Е. С., Парамонов А. А.* Риски в кадровой работе: книга для руководителя и менеджера по персоналу. М. : МЦФЭР, 2005. 288 с.
11. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб и доп. М. : ИНФРА-М, 2008.
12. *Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В.* Служба управления персоналом : учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : КНОРУС, 2010. 416 с.

13. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2012. 48 с.

14. *Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А.* Экономика управления персоналом : учебник. М. : ИНФРА-М, 2014. 427 с.

15. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. 447 с.

16. *Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В.* Экономика персонала : учебник. М. : ИНФРА-М, 2010. XXIV. 896 с.

17. *Копейкин Г. К., Потемкин В. К.* Менеджмент экономической безопасности. СПб. : Терция, 2004. 112 с.

18. *Кынтиков М. В.* Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации : автореф. дис... канд. экон. наук. М. : РЭУ им. В. Г. Плеханова, 2011.

19. *Минченкова О. Ю.* Управление персоналом: система бюджетирования : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2009. 224 с.

20. *Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В.* Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : Проспект, 2012. 48 с.

21. *Митрофанова А. Е.* Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3. С. 40–45.

22. *Митрофанова А. Е.* Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации : автореф. дис... канд. экон. наук. М. : ГУУ, 2013. 20 с.

23. *Митрофанова А. Е.* Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник университета ГУУ. 2013. № 7.

24. *Митрофанова А. Е.* Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3.

25. *Михайлова С.* Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом : справочник по управлению персоналом. М., 2009.

26. *Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г.* Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2014.

27. *Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. М. : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.

28. *Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р.* Аудит и контроллинг персонала. М. : Альфа-пресс, 2010.

29. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Экономика персонала. Ч. 1. Теория : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2009. 1056 с.

30. *Резанович Е. А.* Практическое применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/6/319.pdf>.

31. *Слободской А. Л.* Риски в управлении персоналом : учебное пособие. СПб. : ГУЭФ, 2011. 155 с.

32. Риск-менеджмент: что лежит за пределами бюрократии. Сложившиеся практики управления рисками. Исследование. КПМГ, 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://rid.ru/events/KPMG_resoch_2010.pdf.

33. *Романова А. Н., Студеникина С. А.* Целесообразность аутсорсинга на предприятии // Справочник экономиста. 2010. № 11.

34. *Сафарова Е. Ю.* Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. М. : Эксмо, 2010. 208 с.

35. *Сенченко С. А.* Понятия, концепции и методики функционально-стоимостного анализа на современном эта-

пе развития экономики // Известия Южного федерального университета. 2011. Вып. 11.

36. Словарь по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/funkcionalno-stoimostnyy-analiz-sistemy-upravleniya-personalom>.

37. *Сысоева М. С., Сысоев В. М.* Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2012. Вып. 11. С. 231–236.

38. Управление персоналом в инновационной среде : монография / под науч. ред. Н. И. Шаталовой. Екатеринбург : УрГУПС, 2014.

39. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М. : МГУ, 1997. 480 с.

40. Управление персоналом на производстве : учебник / под науч. ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина. Екатеринбург : УрГУПС, 2013. 557 с.

41. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2010. 695 с.

42. Управление персоналом организации : учебное пособие. 2-е изд., перераб. доп. М. : ИНФРА-М, 2010. С. 365.

43. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2009. 638 с.

44. Управление персоналом : учебник для вузов / под науч. ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. М. : Экзамен, 2009. 352 с.

45. *Романов А. П., Серебренников Г. Г., Безуглая В. М., Кириллина О. В., Чарыкова М. К.* Управление экономическим потенциалом организации : учебное пособие. Тамбов : ТГТУ, 2012. 88 с.

46. *Фитценц Як.* Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ.

М. С. Меньшикова, Ю. П. Леонова; под общ. ред. В. Ярных. М. : Вершина, 2009. 320 с.

47. *Хромов М. Ю.* Причины возникновения кадровых рисков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://prosvet.su/articles/personal/article2/>.

48. *Шабунова А. А., Ильин В. А., Чекмарева Е. А., Гулин К. А.* Трудовой потенциал региона [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.litres.ru/a-a-shabunova/v-a-ilin/e-a-chekmareva/k-a-gulin/trudovoy-potencial-regiona/chitat-onlayn>.

49. *Эренберг Р. Д., Смит Р. С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика / пер. с англ. М. : МГУ, 1996. 800 с.

50. *Lazear E.* Personnel Economic: The Wicksell Lectures. Massachusetts Institute of Technology, 1995. 170 p.

Интернет-ресурсы

51. Официальный сайт журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.top-personal.ru>.

52. Электронная библиотека СибГТУ [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://library3knew/jirbis>.

53. Электронная библиотека [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.books.ru.

Учебное издание

**Васьльцова Людмила Ивановна
Александрова Надежда Анатольевна
Радионова Светлана Владимирована
Скворцов Егор Артемович**

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор и корректор *Н. В. Рощина*
Дизайнер-верстальщик *А. А. Соломеин*

Оригинал-макет подготовлен
в Уральском государственном аграрном университете
План изданий 2016, поз. № 5. Подписано в печать 28.04.2016
Формат 60*84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч. изд. л. 7,2. Усл. печ л. 7,9. Тираж 200 экз. Заказ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный аграрный университет»,
620075, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42.
Отпечатано в ООО Универсальная типография «Альфа Принт»,
620109, г. Екатеринбург, ул. Крауля, 9а