

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Коммерции и организации экономической деятельности»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.32 Экономика управления персоналом

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы Управление персоналом организации

Форма обучения очная

Оренбург 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Конспект лекций	3
1.1.Лекция № 1 Система управления персоналом.....	3
1.2.Лекция № 2 Экономический метод управления персоналом.....	6
1.3.Лекция № 3 Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации.....	10
1.4.Лекция № 4 Экономическая оценка трудового потенциала организации.....	15
1.5.Лекция № 5 Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала.....	24
1.6.Лекция № 6 Управление расходами на персонал.....	27
1.7.Лекция № 7 Аудит и контроллинг персонала.....	31
1.8.Лекция № 8 Управление кадровыми рисками управления персоналом.....	39
1.9.Лекция № 9 Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.....	50
1.10.Лекция № 10 Оценка эффективности службы управления персоналом организации.....	53
2.Методические указания по проведению семинарских занятий	56
2.1Семинарское занятие № С-1 Система управления персоналом.....	56
2.2Семинарское занятие № С-2 Экономический метод управления персоналом.....	57
2.3Семинарское занятие № С-3 Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации.....	57
2.4Семинарское занятие № С-4 Экономическая оценка трудового потенциала организации.....	58
2.5Семинарское занятие № С-5 Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала.....	58
2.6Семинарское занятие № С-6 Управление расходами на персонал.....	59
2.7Семинарское занятие № С-7 Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.....	59
2.8Семинарское занятие № С-8 Управление кадровыми рисками управления персоналом.....	60
2.9Семинарское занятие № С-9 Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.....	60
2.10Семинарское занятие № С-10 Оценка эффективности службы управления персоналом организации.....	61

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Система управления персоналом»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Система управления персоналом организации, ее место и роль в целостной системе управления предприятием. Цели и функции системы. Зависимость функций по управлению персоналом от размеров организации, вида деятельности, кадровой политики.

2. Характеристика подразделений – носителей функций управления персоналом в отечественных организациях: отдела организации труда и заработной платы, отдела кадров, отдела подготовки кадров, отдела социально-бытового обслуживания и т.д.

3. Организационная структура службы УП.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Система управления персоналом организации, ее место и роль в целостной системе управления предприятием. Цели и функции системы. Зависимость функций по управлению персоналом от размеров организации, вида деятельности, кадровой политики.

Любое предприятие (организацию) можно представить как социальную систему управления. При этом *подсистемой управления* принято понимать обособленную совокупность взаимосвязанных элементов, обладающую новыми качествами, отсутствующими у образующих ее элементов. Каждый элемент системы представляет собой структурообразующую часть какой-либо подсистемы. Так, предприятие розничной торговли служит элементом отрасли -торговля, которая содержит как предприятия розничной торговли, так и оптовые торговые фирмы. В то же время само предприятие розничной торговли - сложная совокупность различных отделов, секций и служб. Элементу присущи одно или несколько свойств, необходимые для функционирования системы. Эти свойства элементов и определяют их место в системе управления и позволяют объединять элементы в подсистемы. Например, в каждой организации элементы входят как минимум в две подсистемы: управляющую (или субъект управления) и управляемую (или объект управления). Система управления, в которой субъект и объект управления составляют главным образом люди, называется *социальной системой управления* (или организацией).

Организация имеет определенную внутреннюю среду. В ее составе цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Цель -это идеальный мысленный образ результата деятельности. Цели управления отражают, как правило, желаемое состояние системы управления.

На уровне организации (или предприятия) существуют главная цель и цели-средства, способствующие ее достижению. Главная цель организации определяется ее миссией, так как миссия отражает главную причину и основную цель существования организации. Так, миссия любого предприятия розничной торговли в конечном счете - реализация потребительских товаров населению. Реализация миссии требует достижения производственно-коммерческих, экономических, научно-технических и социальных целей. *Производственно-коммерческие цели* на уровне предприятия розничной торговли связаны с осуществлением торгово-технологического процесса, продолжением процесса производства в сфере обращения и организацией торгового обслуживания населения. В условиях рыночной экономики *экономические цели* так или иначе связаны с получением прибыли. *Научно-технические цели* предполагают, с одной стороны, форсированное внедрение достижений науки и техники в торгово-технологический процесс, а с другой стороны, соответствие реализуемых товаров установленным стандартам и кондициям. *Социальные цели*- это цели управления персоналом. Они обуславливают

создание условий для высокопроизводительного и безопасного труда, систематическое развитие и обучение персонала, создание и применение эффективной системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности.

Задача - это предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок. К числу важнейших задач предприятия розничной торговли можно отнести: бесперебойное обеспечение населения потребительскими товарами, улучшение качества торгового обслуживания населения, расширения ассортимента реализуемых товаров и услуг и др.

Технология - система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, позволяющая получить заранее определенный результат. На предприятии розничной торговли технология характеризуется торгово-технологическим процессом.

Торгово-технологический процесс на предприятии торговли - процесс, охватывающий продвижение товаров к потребителям, который имеет целью сохранение и подготовку товаров к потреблению, а также реализацию этих товаров покупателям. В основном данный процесс включает: разгрузку автотранспорта, приемку товаров в магазине, перемещение товаров, размещение товаров на хранение, отбор товаров по требованию секций, перемещение товаров в торговый зал, выкладку товаров, демонстрацию товаров покупателям, отбор товаров покупателями, расчет за купленный товар и его упаковку. В торгово-технологическом процессе используется специфическое торговое оборудование и участвуют все категории персонала.

Структура управления - логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей.

Под *структурой* понимается совокупность компонентов системы и их связей, определяющих внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы. Оптимальная структура системы должна иметь минимальное количество компонентов, но вместе с тем они в полной мере должны выполнять заданные функции.

Структура должна быть мобильной, т.е. легко приспосабливаемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям. Эволюция структуры системы по содержанию в пространстве и во времени отражает процесс ее развития.

Упрощенная структура организации приведена на рис. 2.1.

Люди - главная производительная сила организации. Люди, занятые в организации, подразделяются на администрацию и персонал.

Администрация выступает в качестве основного элемента управляющей подсистемы, а в управляемой подсистеме центральное место занимает персонал.

2.Характеристика подразделений – носителей функций управления персоналом в отечественных организациях: отдела организации труда и заработной платы, отдела кадров, отдела подготовки кадров, отдела социально-бытового обслуживания и т.д.

Структура управления организацией или организационная структура — одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ученые, теоретики менеджмента определяют структуру как «совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами» (Н.И. Кабушкин) или как упорядоченный «набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом» (В.Г. Веснин). Кроме упорядоченной системы «устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого, а также форм разделения и кооперации

управленческого труда, в рамках которого осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей» (З.П. Румянцева), под углом управления персоналом нам представляется структура организации в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления в этом ракурсе являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, выполняющие функциональные обязанности и операции. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяют на вертикальные и горизонтальные (линейные и функциональные).

На протяжении десятилетий на отечественных предприятиях господствовал технократический подход к хозяйствованию, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика была прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Руководители предприятий не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам производства. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

Традиционная модель управления организацией в командно-административной системе была ориентирована на действия вышестоящих органов и предполагала:

- стабильное функционирование и «вечное» существование предприятия;
- жесткое построение внутренних структур и выполнение предписанных функций;
- производство плановой продукции;
- гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

Традиционная система управления персоналом, основываясь на вышеназванных положениях управления организацией, в основном, осуществляла учетные функции и не отвечала за эффективное использование труда и развитие кадров.

При централизованной системе управления фонд заработной платы являлся частью национального дохода, ежегодно предусматриваемой в бюджете отдельной строкой. В руках государства находились все рычаги управления оплатой труда: тарифная система, дифференцированная по отраслям экономики; правила выплаты премий, различных доплат и надбавок за особые условия труда; лимит штатной численности персонала на предприятиях. За расходованием планового фонда заработной платы был установлен жесткий контроль. В случае отступления от правительственного типового положения об оплате труда, за нарушение сроков выплат заработной платы, перерасход денежных средств руководитель предприятия нес персональную ответственность.

В этом механизме государственного регулирования особая роль отводилась взаимоувязыванию выплат фонда заработной платы с выполнением государственных плановых заданий. Ранее действовавшее законодательство о труде и механизм рассмотрения на предприятиях трудовых споров обеспечивали трудящимся определенный уровень социальной защиты.

Внутренняя структура организаций характеризовалась наличием многочисленных технических и конструкторских подразделений, развитых подразделений снабжения,

крупных подразделений социальной и бытовой сфер и незаметных финансовых и экономических служб.

Однако сплошное «огосударствление» воспроизводства трудовых ресурсов к концу 70-х годов стало тормозом для развития производительных сил. Централизованная организация заработной платы с элементами ее уравнительности перестала выполнять свою стимулирующую роль.

Между тем, исследователи и практики свидетельствуют, что традиционный управленческий инструментарий становится все менее эффективным. Это обусловлено тем, что производственная и коммерческая деятельность все более усложняется, и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям среды. К выявленным недостаткам линейно-функциональной структуры управления предприятием (когда соблюдается принцип единоначалия и функционального разделения труда) относятся:

- 1) несоответствие полномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;
- 2) трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественных позиций;
- 3) ограничения в реализации принципа единоначалия, ставящие сам принцип под сомнение;
- 4) преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективными и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

Итак, текущие трудности современных предприятий во многом связаны с неэффективным управлением: сохранилась высокая концентрация полномочий по принятию решений у руководства, отсутствует долгосрочная стратегия в отношении персонала, сохраняется агрессивная политика менеджмента по отношению к рабочим и профсоюзам.

3. Организационная структура службы УП

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Экономический метод управления персоналом.»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Понятие трудового потенциала. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Трудовой потенциал работника как совокупность психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов.

2. Формирование трудового потенциала. Оценка трудового потенциала.

3. Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал».

4. Возникновение и развитие концепции человеческого капитала.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Основные этапы развития психики

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, обрабатываемое 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 в себя:

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

Уровни трудового потенциала:

1. личный (возможности каждого человека);
2. локальный (коллектива предприятия, фирмы);
3. отрасли, региона;
4. совокупный (соединение и взаимодействие личных (групповых) потенциалов).

Понятие «трудовой потенциал» отражает три временных аспекта:

1. потенциал накопленный (прошлый);
2. использование трудового потенциала (в настоящем);
3. возможность развития трудового потенциала в будущем.

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.

Трудовой потенциал организации образуют соответствующие потенциалы работников, поэтому он больше составляющих его элементов в силу возникновения нового качества так называемого синергетического эффекта, обусловленного взаимодействием создающих систему отдельных потенциалов. Структура трудового потенциала предприятия представляет собой соотношение различных характеристик групп работников и отношений между ними. Объемную величину трудового потенциала предприятия, как считают авторы учебника, целесообразно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, т. е. через возможные к отработке человекочасы.

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

- соответствие численности работников объему выполняемых работ;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективным факторам производства;
- соответствие квалификации работника степени сложности выполняемых функций;

2. Формирование трудового потенциала. Оценка трудового потенциала.

Формирование трудового потенциала представляет собой, с одной стороны, самостоятельный процесс, начинающийся с определения потребности в персонале и заканчивающийся наличием в организации персонала, отвечающего всем требованиям данной организации и являющегося источником ее дальнейшего развития, а с другой стороны – это часть единого процесса, где формирование трудового потенциала является лишь первой ступенью, на основе которой будет происходить дальнейшее развитие и использование персонала организации.

Данный потенциал предприятия формируется на основе комплекса его психофизиологического, квалификационного, творческого и личностного потенциалов. Поэтому одной из важнейших задач управления является оценка уровня трудового потенциала и создание условий в процессе деятельности предприятия, позволяющих каждому работнику полностью раскрыть свой трудовой потенциал, а для этого, в первую

очередь, необходимо оценить уже имеющийся уровень потенциала и создать систему, мотивирующую его повышение.

Трудовой потенциал можно оценить с двух сторон: количественной и качественной. Для того, чтобы охарактеризовать его с количественной стороны, используются такие показатели, как численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений; состав работников по категориям; половозрастная структура персонала; состав по стажу работы; показатели движения персонала (текучести кадров); показатели использования рабочего времени, эффективности и результативности трудового потенциала.

Для оценки с качественной стороны рассчитываются показатели квалификационно-образовательного уровня работников, трудовых навыков, знаний и умений работников, показатели состояния здоровья, личностных характеристик персонала.

Данные показатели являются основой оценки трудового потенциала. Однако, по мнению большинства ученых, единой методики для анализа и оценки трудового потенциала нет, поэтому разработка единой и практически обоснованной методики оценки является одной из главных проблем в исследовании персонала предприятия и всех его составляющих.

На основе обобщения различных источников выделяют следующие методы, используемые для оценки трудового потенциала:

- 1.метод балльной оценки компонентов трудового потенциала;
- 2.кластерный метод или метод с использованием эталонов;
- 3.методики оценки трудового потенциала с количественной стороны;
- 4.коэффициентный метод;
- 5.интегральная оценка трудового потенциала.

Метод балльной оценки, по мнению многих авторов, является одним из самых простых и доступных. При данном методе отдельные компоненты трудового потенциала или его характеристики выражаются соответствующими количественными значениями (баллами) в определенных пределах, например, по пятибалльной шкале или шкале, индивидуальной для каждого компонента. Как правило, на практике оценка таким методом происходит лишь по таким компонентам, как возраст, пол, состояние здоровья, уровень образования и творческой активности, производственный стаж и т.п.

Кластерный метод или метод оценки с использованием эталонов также основан на методе балльной оценки, но дополняется ранжированием баллов внутри оценочной шкалы на определенные группы с распределением на оптимальный, приемлемый, средний и худший диапазоны значений.

Методики оценки с количественной стороны позволяют оценить трудовой потенциал с помощью обобщающего объемного показателя. Один из таких показателей в своих работах предлагают Адамчук В.В., Ромашов О. В. и Сорокина М. Е. – показатель совокупного потенциального фонда рабочего времени, измеряемый в человеко-часах и определяемый по формуле (1.1)[1]:

где - совокупный потенциальный фонд рабочего времени, чел-ч;

- календарный фонд рабочего времени, ч;

- время нерезервообразующих неявок и перерывов, ч;

- численность работающих, чел;

- количество дней работы в периоде, дн;

- продолжительность рабочего дня, ч.

3. Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал».

Трудовой потенциал — 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.

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.

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. В отличие от капитала в форме материальных активов он не может быть продан в обществе, где отсутствует рабство; это означает, что он не может быть использован в качестве обеспечения кредитов. За подготовку, необходимую для создания человеческого капитала, надо платить. Подготовка специфического для данной фирмы человеческого капитала, которая не увеличивает способность рабочих получать большую заработную плату вне нее, может быть обеспечена работодателями. 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. Следовательно, издержки по созданию человеческого капитала ложатся в основном на самих людей, их семьи, благотворительные учреждения или государство.

1. 3 Лекция №3 (2 часа).

Тема: «Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и основные задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА).
2. Принципы ФСА: функциональности, системности, соответствия, коллективного поиска, народнохозяйственного подхода. Подготовительные работы к проведению ФСА: выбор объекта, постановка задач и составление рабочего плана.
3. Сбор, изучение и систематизация информации. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и основные задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА)

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) хозяйственной деятельности предприятия исследует функции, которые выполняет объект изучения, и методы их реализации.

Главное назначение функционально-стоимостного анализа (ФСА) в том, чтобы выявить ненужные функции этого объекта и предупредить излишние затраты с ликвидацией ненужных узлов, деталей, упрощения конструкции изделия, замены материалов и т.д.

Функции ФСА подразделяются на:

- Основные – это те функции, ради которого и создавался объект (например: часы, основная функция которых показывать время);
- Вспомогательные (дополнительные) – это те функции, которые идут наряду с основными, но отсутствие их не повлечет снижения основных функций объекта (взять например, те же часы, у них может быть добавлена функция по определению магнитных полюсов земного шара).

Отсюда следует, что функционально-стоимостной анализ подразделяет все затраты:

- на функционально-необходимые для выполнения объектом его функционального назначения;
- излишние, порожденные неправильным выбором или несовершенством конструкторских решений.

Каждая функция, характерная именно для изучаемого объекта может выполняться различными способами, что достигается разными технологическими и техническими путями и, соответственно, требуют разных объемов затрат. Что означает следующее, выбирая тот или иной способ осуществления определенной функции, изначально закладывается минимальная сумма затрат на ее создание. Отсюда следует, замена существующего способа функции более дешевым – сокращается стоимость объекта.

Прогресс не стоит на месте и даже, если изначально способ был оптимальным, то даже через небольшой промежуток времени он может стать неэффективным, как с точки зрения функциональности объекта, так и с точки зрения стоимости объекта. Другими словами: Качество объекта не соответствует Цене объекта.

Таким образом, ФСА представляет собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат, который основывается на поиске более дешевых способов выполнения главных функций (путем организационных, технических, технологических и других изменений производства) при одновременном исключении лишних функций.

Конечной целью ФСА является поиск экономичных, с точки зрения потребителя и производителя, вариантов того или иного практического решения. Для достижения данной цели решаются следующие задачи:

- дается общая характеристика объекта исследования;
- производится его детализация на функции и группировка выделенных функций на главные, вспомогательные и ненужные;
- определяются и группируются затраты соответственно выделенным функциям;
- исчисляется сумма затрат на изготовление изделия при исключении лишних функций и использовании других технических и технологических решений;

-разрабатываются предложения по технологическому и организационному усовершенствованию производства.

К объектам ФСА могут быть отнесены: отдельные виды изделий; технологические процессы и любые другие процессы, связанные с затратами.

Критерии для отбора: показатели, характеризующие объем производства изделий, их себестоимость, уровень рентабельности, удельный вес их в общем выпуске продукции в перспективе, количество рекламаций, характер и причины брака и др.

Также отбору может подлежать и стратегия самого предприятия, где система показателей гораздо расширена, на основе такого анализа можно вывести сбалансированную систему показателей (Р.С. Каплан). Данные показатели как раз и показывают, где какая функция лишняя, а где ее недостает.

2. Принципы ФСА: функциональности, системности, соответствия, коллективного поиска, народнохозяйственного подхода. Подготовительные работы к проведению ФСА: выбор объекта, постановка задач и составление рабочего плана.

Принцип плановости в системе ФСА предполагает разработку и установление плановых заданий по снижению трудоемкости, материалоемкости и себестоимости, которые необходимо получить в результате анализа, изменение технических параметров изделий при планировании конкурентоспособности продукции, а также отражение результатов проведения ФСА в планах предприятия, фирмы.

Народнохозяйственный подход предусматривает постановку и реализацию общегосударственных задач в отличие от постановки частных, в решении которых заинтересованы только отдельные коллективы (разработчики, изготовители, потребители).

Системный подход используется при оценке объектов (систем) и их структур. Основные правила системного подхода применительно к фсА следующие:

1. Правило целостности. Свойства системы не сводятся к сумме свойств её элементов. Из свойств элементов системы нельзя вывести свойства системы.
2. Правило структурности. Систему можно описать путем определения её структуры. Структура системы – это сеть связей и отношений системы. Существование системы обусловлено её отдельными элементами и свойствами её структуры.
3. Правило взаимозависимости системы и среды. Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь активным компонентом взаимодействия.
4. Правило иерархичности. Каждый элемент системы может рассматриваться как система, а сама система как элемент более широкой системы, т.е. каждый объект, являясь системой, содержит определенное количество подсистем, одновременно является частью некоторой надсистемы.
5. Правило множественности описания системы. В силу принципиальной сложности системы для её полного понимания необходимо построение множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь одну из сторон системы.

При поиске новых технических решений правила системного подхода ориентируют на то, чтобы задача рассматривалась не изолированно, а в системе других задач (прямых, обходных, обратных), чтобы при информационном поиске учитывались аналогичные

задачи, решенные в ведущих отраслях производства, чтобы сама задача рассматривалась как "подзадача" другого, более широкого класса – "надзадачи".

Функциональный подход позволяет преодолеть определенную инерцию мышления. "Объект рационализации понимается и совершенствуется не в своей конкретной, реальной форме, а как комплекс функций, которые он выполняет или должен выполнять". Функция должна абстрагироваться от какого-то известного исполнения, максимально обобщать проблему, чтобы тем самым "раскрепостить" специалиста при поиске новых, нестандартных вариантов её возможного решения. Более подробно функциональный подход будет рассмотрен в последующем изложении.

Принцип обеспечения соответствия значимости функций и затрат на их осуществление представляет собой дальнейшее развитие функционального подхода и заключается в том, что каждая функция исследуется с точки зрения её значимости по отношению к другим функциям анализируемого объекта. Значимость функции сопоставляется с затратами на её реализацию.

В результате, малозначащие функции, но с высокими затратами могут быть ликвидированы.

Принцип активизации творчества применяется для поиска новых и современных методов оптимального проектирования и творческого решения технических, организационных и управленческих проблем, причем речь идет об использовании не какого-то одного метода, а их определенной совокупности в различных комбинациях.

Принцип коллективности труда требует при проведении ФСА привлечения к намечаемой рационализации широкого круга специалистов разного профиля. Кроме специалистов ФСА в работах участвуют инженеры-конструкторы и технологи, экономисты, маркетологи, специалисты по логистике, учету и других специальностей, знакомые с конструированием, производством, эксплуатацией и другими процессами, связанными с функционированием анализируемого объекта. Коллективная выработка решений способствует более объективной оценке их новизны и оригинальности.

Сущность функционально-стоимостного анализа хорошо отражает его название. Термин "анализ" предполагает тщательное исследование или, иначе, расчленение объекта на составляющие его элементы: "функциональный" и "стоимостный" выражают содержание, направленность анализа. Из этого следует, что в процессе исследования внимание концентрируется прежде всего на функциях (действиях, свойствах) объекта и его стоимости (затратах общественного труда на обеспечение этих функций). Эти особенности ФСА носят принципиальный характер. Потребителя в конечном итоге интересуют не изделия как таковые, а действия, которые могут производиться с их помощью. Например, электродвигатель может обеспечить работоспособность какого-то механизма, холодильник сохраняет продукты и замораживает их, трансформатор изменяет напряжение, редуктор изменяет скорость и т.д.

Действия и свойства, которые составляют предмет потребления (потребительную стоимость), относятся к разряду полезных функций. Функции, которые не удовлетворяют какие-либо человеческие потребности, являются ненужными, бесполезными. В соответствии с этим все затраты, связанные с разработкой и изготовлением объекта анализа, делят на две группы: функционально-необходимые и излишние.

Под функционально-необходимыми понимается минимум затрат, который необходим для создания и поддержания в работоспособном состоянии изделия, выполняющего заданные для него функции.

Проблему снижения себестоимости изготовления продукции в текущих затратах, связанных с её использованием у потребителя, невозможно решить без систематической, планомерной целенаправленной работы по избавлению анализируемого объекта от выполнения ненужных функций, от свойств, не требующихся по условиям его эксплуатации. Эту задачу и решает функционально-стоимостный анализ. Излишние затраты на создание и эксплуатацию объектов техники возникают в силу ряда объективных и субъективных причин. Объективные обусловлены степенью познания человечеством законов материального мира, субъективные – уровнем использования познанных законов.

Наиболее существенные причины субъективного плана, относящиеся к процессу разработки новых изделий, связаны, как считают теоретики и практики ФСА, со следующими факторами:

1. Недостаточное владение информацией о передовых достижениях науки и техники. Для создания оптимальной конструкции её авторы должны своевременно получить и освоить большое количество разнообразной научно-технической информации. Практика показывает, что эта информация по своему объему настолько велика, что её сбор в полном объеме, обработка и использование в прикладных целях сами по себе представляют большую проблему. Недостаточная осведомленность разработчиков о новых материалах, стандартах, прогрессивных конструкциях, высокопроизводительных технологических процессах приводит к тому, что многие конструкторские решения принимаются интуитивно – на основании имеющегося (не всегда наиболее передового) опыта или исходя из нормативов, которые уже устарели. Появление коммерческой тайны и "ноу-хау" только усложняет доступ к информации.

2. Недооценка важности информации о затратах. Как правило, конструкторы не уделяют достаточного внимания ценам применяемых материалов и комплектующих изделий, способам обработки и сборки, мало интересуются издержками, связанными с эксплуатацией готового изделия. Разработчики ориентируются главным образом на достижение требуемых эксплуатационных характеристик изделия. В результате ряд деталей изготавливается из неоправданно дорогих материалов, многие изделия оказываются чрезмерно энергоемкими и трудоемкими в эксплуатации. Создание оптимальной конструкции требует тщательной технико-экономической отработки. В конструкцию следует закладывать только то, что абсолютно необходимо для выполнения заданных объекту функций. Лишь в этом случае она будет обеспечивать минимальный уровень как издержек на производство изделия, так и расходов на его использование.

3. Недостаточное знание условий эксплуатации. Завышенные технические характеристики изделий (надежность, точность, чистота поверхности, применение дорогих видов гальванопокрытий и т.п.) устанавливается без достаточных на то оснований, что приводит к значительному перерасходу материальных и трудовых затрат.

4. Недостатки в организации процесса конструирования. Стремление сократить сроки нередко имеет следствием принятие недостаточно экономичных конструкторских решений. Допустимые на начальных этапах проектирования в целях обеспечения работоспособности конструкции некоторые из этих решений остаются в рабочих чертежах длительное время, иногда вплоть до снятия изделия с производства.

5. Неправильный подход к унификации изделий без учета её экономической целесообразности служит источником неоправданного увеличения затрат на изготовление и эксплуатацию изделий. Так в некоторых автоматических выключателях унифицированные серебротсодержащие контакты рассчитаны на обеспечение бесперебойной работоспособности аппаратов с максимальными значениями номинальных токов. Однако на эти исполнения приходится сравнительно небольшая часть общего объема выпуска названных аппаратов. Для остальных изделий применение контактов с серебряным покрытием приводит к завышенному расходу ресурсов

3. Сбор, изучение и систематизация информации. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.

Сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему управления, отдельные ее подсистемы или работников, проводятся на информационном этапе. Источником информации является следующая документация: планы и годовые отчеты работы организации, положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции, стандарты, штатное расписание, схемы управления организацией и ее подразделениями, данные бухгалтерской отчетности и т.д.

Изучение данных включает:

- писание состава и содержания выполняемых функций объекта анализа;
- уяснение сущности объекта анализа и характера процессов выработки, обоснование, принятие и реализация управленческих решений;
- характеристику кадров управления, применяемых технических средств, информации, используемой объектом в своей работе; организационной структуры и методов управления;
- изучение внедряемых или планируемых мероприятий по совершенствованию управления;
- изучение передового опыта в организациях-аналогах;
- подготовку информации для определения затрат на выполнение управленческих функций на основе нормативной документации и экспертного опроса, а также в результате изучения форм статистической отчетности и штатного расписания;
- построение функционально-целевой модели системы управления организацией или ее отдельной частью, где приводится состав функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем и взаимосвязей между ними.

Источниками информации при анализе работы ОВКиК служат отчеты и справки по комплекции, положение об отделе, должностные инструкции, организационная структура ОВКиК, штатное расписание отдела, схемы документооборота, формы, документы, данные, исходящие и поступающие в ОВКиК, данные бухгалтерской отчетности, материалы анкетного и устного опроса всех работников отдела и складского хозяйства.

На аналитическом этапе осуществляются: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяются затраты на выполнение функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и

причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций. Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция - это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Для ОВКиК главная функция - управлять внешней кооперацией комплектацией. Основные функции необходимы для реализации главной функции ОВКиК организации, без них не может быть осуществлена главная функция. Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций. Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или не свойственные отделу функции - важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения затрат на выполнение совокупности управленческих функций.

1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: «Экономическая оценка трудового потенциала организации»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Классификация затрат на персонал по целям управления, фазам процесса воспроизводства, уровню подхода, целевому назначению, источникам финансирования, характеру, времени замещения, обязательности.
2. Структура затрат на персонал по методологии Международной организации труда.
3. Структура затрат на персонал по методологии Федеральной службы государственной статистики РФ.
4. Управление затратами на персонал.
5. Планирование расходов на персонал.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Классификация затрат на персонал по целям управления, фазам процесса воспроизводства, уровню подхода, целевому назначению, источникам финансирования, характеру, времени замещения, обязательности

Расходы на персонал — это общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческих ресурсов в организации: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия», дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т. п.) на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций.

При этом расходы на заработную плату, или базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

Можно сделать вывод, что расходы на персонал возникают при выполнении всех функций, связанных с использованием кадров, т. е. затраты на выявление потребностей, деятельности по набору кадров, их развитие, высвобождение и обеспечение системы кадровой службы.

Современный менеджмент рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала» «инвестиции в человеческий капитал — это любое действие,

которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем».

Классификация затрат по фазам процесса воспроизводства разделяет:

- 1) расходы на формирование персонала — расходы, связанные с наймом, обучением, развитием собственного персонала;
- 2) расходы на распределение персонала — масштабы внутриорганизационных перемещений персонала (перевод в другие отдаленные подразделения фирмы, привлечение работников со стороны);
- 3) расходы на использование персонала — фонд оплаты труда, выплаты и льготы из поощрительных фондов, расходы, связанные с поддержанием дееспособности персонала, на медобслуживание, на социальную защиту и социальное страхование.

Следует иметь в виду, что отнесение расходов к той или иной фазе воспроизводства персонала имеет большое практическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны, и расходы, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно (через другие) благоприятно скажутся на конечном результате — производительности труда персонала организации. Оценка расходов на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные издержки.

Первоначальные расходы включают расходы на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Конкретный состав зависит от целей оценки и доступности данных. Издержки набора и отбора — это все расходы, отнесенные на одного успешного (т. е. принятого в организацию) кандидата; расходы на предоставление рабочего места для нового сотрудника; расходы профориентации и формальной подготовки — расходы на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным издержкам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работ и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные расходы (расходы замещения) — это сегодняшние расходы, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают расходы на поиск и найм нового специалиста, его обучение (адаптацию) и расходы, связанные с уходом работающего. Вторые могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллектив.

2. Структура затрат на персонал по методологии Международной организации труда.

В условиях рыночной экономики первые четыре функции служат интересам работодателей, последняя — интересам работников.

В России классификация издержек на рабочую силу, предложенная МОТ, не имеет широкого применения. В соответствии с инструкцией «О составе фактора заработной платы и выплат социального характера», утвержденной постановлением Госкомстата Российской Федерации от 24.11.2000г. № 116 по согласованию с Минэкономразвития, Минтруда и Центральным банком, можно выделить три группы издержек работодателя на рабочую силу:

- * фонд заработной платы;
 - * выплаты социального характера;
 - * расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.
- Как видно, эта группа значительно отличается от рекомендованной МОТ.

Согласно инструкции Госкомстата РФ, анализ целесообразно проводить по пяти основным видам (направлениям) расходования средств:

- 1) оплаты за отработанное время;
- 2) оплата за неотработанное время;
- 3) единовременные поощрительные выплаты;
- 4) выплаты на питание, жилье, топливо;
- 5) выплаты социального характера.

Первые четыре направления относятся к направлениям использования фонда заработной платы, а пятое характеризует использование средств на выплаты социального характера.

Стоимость будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, за счет дополнительных затрат собственных средств на переподготовку кадров, сохранение здоровья, организацию отдыха и т.д. Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции "человеческого капитала", отчасти реализованной в некоторых развитых зарубежных странах. В соответствии с ней "инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем. Вопросу оценки затрат на рабочую силу, их эффективности в отечественной специальной литературе уделяется пока мало внимания. Приводится лишь укрупненный перечень затрат, связанных с воспроизводством рабочей силы, а также перечень затрат на рабочую силу, используемый при расчете экономической эффективности общественного производства в соответствии с ресурсным подходом (наряду со стоимостью основных производственных фондов и стоимостью материальных оборотных фондов). Так, при оценке ресурсов рабочей силы на уровне народного хозяйства страны в условном денежном измерении рекомендуется учитывать следующие расходы: фонд заработной платы рабочих и служащих, фонд оплаты труда колхозников деньгами и натурой, расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие (включая выплаты стипендий), расходы из общественных фондов потребления и из прибыли предприятий на приобретение и повышение профессиональной квалификации, расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни, отпусков по беременности и родам, пособий многодетным и одиноким матерям, выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников, расходы, связанные с организованным перемещением работников к местам их постоянного занятия (оплата проезда на транспорте, подъемные, суточные и др.). Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных прежде всего с характеристикой стоимости рабочей силы. Даже за рубежом ресурсный подход реализуется в усеченном виде, так как при этом характеризуется не стоимость рабочей силы, а сумма средств, показывающая, во что обходится предприятию конкретный работник. Такой персонифицированный учет отражает затраты на приобретение работника, оформление его на работу, подготовку к участию в производственном процессе, текущие затраты на содержание и т.д. Как известно, потребление ресурсов в процессе производства представляет собой текущие затраты. Так, потребление основных фондов происходит путем их постепенного снашивания; текущие затраты основных фондов выражаются в форме амортизационных отчислений, списываемых на себестоимость продукции, эти затраты за тот или иной период времени (месяц, квартал, год) представляют только часть стоимости основных фондов.

По-особому подходят к характеристике потребления ресурсов труда на предприятии. Поскольку потребление рабочей силы есть сам труд, выраженный затратами времени (в

человеко-часам, человеко-днях), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, их объединяют с материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (ее себестоимость). Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных количественно, а как фактические затраты предприятия на заработную плату (с начислениями на нее) в текущем периоде. Кроме них в стоимостной форме учитываются и некоторые другие затраты, связанные с функционированием рабочей силы. Хотя, по своей сути инвестиции в рабочую силу в значительной мере напоминают капиталовложения (вложения в человеческий капитал, отдача от которого будет ощущаться на протяжении многих лет в виде более высокого дохода от квалифицированного труда), фактически же к ним относятся как к текущим затратам, которые сразу и полностью относятся на себестоимость продукции текущего года. В литературе ставится вопрос о целесообразности отказа от сложившейся практики и формировании специализированного амортизационного фонда, средства которого должны стать постоянным источником финансирования развития рабочей силы в связи с устареванием знаний, необходимости повышения квалификации, переподготовки кадров. Действительно, в отношении к рабочей силе как к ресурсу (к затратам как к инвестициям в человеческий капитал) имеется много общего с основными фондами (со всеми оговорками относительно правомерности по нравственно этическим соображениям такого рода аналогии). У работника имеется свой, в зависимости от возраста, определенный период трудоспособности до выхода на пенсию (у оборудования - до физического износа). Работник нуждается в своего рода "ремонте" - медицинской помощи при производственных травмах и заболеваниях. Работник подвержен "моральному износу" - устаревание знаний и необходимость их обновления через повышение квалификации, переподготовку. Модернизация оборудования позволяет ему оставаться в качестве достаточно производительного средства еще сравнительно длительный период времени. То же самое можно сказать и в отношении работника, прошедшего переподготовку, повысившего квалификацию. Так что средства, пошедшие на эти цели, будут реализовываться и приносить отдачу еще в течение нескольких лет. И если об эффективности произведенных затрат с позиции данного года складывается отрицательное мнение, то с учетом всего периода отдачи от них затраты могут оказаться вполне эффективными. Именно с учетом этого обстоятельства и ставится вопрос о необходимости формирования амортизационных отчислений как источника средств на обновление и развитие кадров. Известно, что конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный, обученный персонал, с высоким уровнем мотивации на качественную работу представляет не меньшее, а то и большее богатство, чем новейшее оборудование и передовая технология. Конкуренция и острая необходимость ускорять технологические инновации и изменения толкают фирмы на повышение качества рабочей силы. Они не могут позволить себе ждать, пока профессиональные школы и институты обеспечат их необходимой квалифицированной рабочей силой. Фирмы вынуждены вторгаться в рынок труда, готовить себе квалифицированные кадры сами. К сожалению, отечественные предприятия вкладывают в развитие рабочей силы значительно меньше средств, чем в ведущих капиталистических странах. Так, например, доля расходов на образование из госбюджета составляет в США и ФРГ более 12%, в Японии - 10,8%. Бизнес США расходует на подготовку персонала более 238 млрд долл. в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд долл., что больше расходов на оборону. На каждый доллар, вложенный в развитие средств производства, в США приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. У нас в стране на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 коп., вложенных в развитие рабочей силы, или в 5,6 раза меньше, чем в США. Между тем, как показали исследования «Института организации производства г. Атланта (штат Джорджия)», повышение качества продукции

и производительности труда в экономике США в 90-е годы будет обусловлено в 46,5% случаев вложением в человеческий фактор, в 35,9% случаев путем создания различных видов интегрированных производственных систем и в 17,7% случаев благодаря использованию передовых технологий. Отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу в условиях планового ведения хозяйства определялось тем, что большая часть затрат на образование и подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому не было и необходимости в ведении учета и анализа издержек, связанных с содержанием рабочей силы. Не подталкивали к анализу затрат и задачи совершенствования оплаты труда (прежде всего необходимость увязки уровня заработной платы со стоимостью воспроизводства рабочей силы), поскольку организация заработной платы жестко регламентировалась государством через тарифную систему (уровни тарифных ставок, различия в оплате труда в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда). Управление персоналом на предприятии, работающем в условиях самофинансирования, ставит задачу конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

4. Управление затратами на персонал

Компенсационный пакет представляет собой материальное вознаграждение, которое получает наемный работник в обмен на свой труд в компании, который включает в себя заработную плату (денежное вознаграждение) и дополнительные льготы (неденежное вознаграждение, как правило, оплаченные услуги). Назначение заработной платы – стимулировать производительность работника. Назначение льгот – привлекать и закреплять работников в компании.

Дополнительные льготы бесплатны для работника, но для компании требуют существенных финансовых затрат. Для согласования интересов обеих сторон при разработке системы льгот работодатель должен принимать во внимание следующие факторы:

- состояние рынка труда (для поддержания конкурентоспособности работодатель должен предоставить работникам тот набор льгот, который является стандартным для данного рынка);
- трудовое законодательство, регламентирующее перечень обязательных льгот (в данном случае задача работодателя – найти способы предоставления таких льгот с наименьшими затратами.
- налоговое законодательство (работодатель должен учесть специфику налогообложения с целью оптимизации затрат).

Управление затратами на персонал при разработке системы льгот представляет собой выбор оптимального варианта с учетом административного, социального и экономического аспектов. Рассмотрим механизм управления затратами на персонал при организации питания работников за счет средств компании.

Административный аспект. Организуя питание персонала, работодатель формирует у работника потребность, полезную для компании: регулярное питание поддерживает работоспособность, а также контролирует время обеденного перерыва.

Социальный аспект. Работник ощущает заботу со стороны работодателя, экономит время на организацию питания, поддерживает собственное здоровье.

При организации питания за счет средств компании необходимо учитывать экономические интересы работодателя и работника. Интерес работодателя состоит в

уменьшении расходов на персонал или снижении налогооблагаемой прибыли при предоставлении льгот. Интерес работника – сэкономить заработную плату, пользуясь оплаченными услугами.

В современных условиях широкое распространение получили такие формы организации питания, как бизнес-ланч и шведский стол. Оба варианта применяют, как правило, малые и средние компании, отказавшиеся от собственной столовой в условиях нестабильной численности и меняющихся потребностей работников.

Затраты на питание работников по форме бизнес-ланч или шведский стол в целях исчисления налога на прибыль можно признать только при условии, что в трудовом и (или) коллективном договоре будет зафиксирована такая обязанность работодателя. Основанием для этого является п. 25 ст. 255 Налогового кодекса РФ (НК РФ), согласно которому для целей налогообложения прибыли к расходам на оплату труда относятся, в том числе, и другие виды расходов, произведенные в пользу работника, предусмотренные трудовым и (или) коллективным договором.

Целесообразно закрепить обязанность работодателя о предоставлении ежедневного питания работникам в таком внутреннем организационно-распорядительном документе как корпоративная компенсационная политика, основными задачами которой является согласование экономических интересов работодателя и работника, а также формирование имиджа социальной защищенности.

На первый взгляд организация питания по форме бизнес-ланч привлекательна и для работника, и для работодателя. Работодатель гарантирует:

- ежемесячную выдачу работнику фиксированной суммы денежных средств из кассы (или перечисление на банковскую карту) из расчета рыночной стоимости одного обеда бизнес-ланч в ближайшем (к месту расположения офиса компании) ресторане;
- количество рабочих дней в каждом календарном месяце соответствующего финансового года (без учета дней нахождения в ежегодном основном и дополнительном оплачиваемых отпусках, в учебном отпуске, в отпуске по беременности и родам, в служебной командировке, на больничном либо по иным обстоятельствам).

Эти денежные средства работники могут потратить на любые другие нужды, что создает у них иллюзию дополнительных доходов. Проявляя заботу о персонале, работодатель практически не несет единовременных затрат по организации питания.

Существующий механизм возмещения затрат на оплату питания по форме бизнес-ланч не выгоден как для компании, так и для работника. На основании п. 1 ст. 237 и п. 3 ст. 236 НК РФ затраты на бизнес-ланч признаются для целей налогообложения прибыли расходами на оплату труда, включаются в налоговую базу по единому социальному налогу (ЕСН).

В соответствии с п. 4 ст. 237 НК РФ стоимость предоставленных работникам компании обедов по форме бизнес-ланч при расчете налогооблагаемой базы по ЕСН учитывается исходя из их рыночной цены на день представления, включая НДС. Начислив ЕСН, компания учитывает стоимость питания при расчете среднего заработка для оплаты отпуска и больничного листа. Если расходы на питание компания не отнесет к расходам, уменьшающим налоговую базу по налогу на прибыль в отчетном (налоговом) периоде, то такие расходы не признаются объектом обложения ЕСН (п.3 ст. 236 НК РФ).

Расходы на предоставление работникам питания по форме бизнес-ланч, предусмотренные коллективными и трудовыми договорами и признаваемые расходами на оплату труда, подлежат включению в состав доходов физического лица, полученных в натуральной форме, и облагаются налогом на доходы физических лиц (НДФЛ) в общеустановленном порядке, кроме случая, если бесплатное питание предоставляется работникам в соответствии с законодательством РФ (согласно п.1. ст.211 НК РФ).

Наиболее выгодным в экономическом аспекте является вариант организации питания работников по форме шведский стол. Доставка таких обедов может осуществляться самой организацией-заказчиком или специализированной (кейтеринговой) компанией с использованием собственного инвентаря. Для реализации этой услуги работодатель гарантирует ежегодное заключение договора с кейтеринговой компанией на приготовление горячих обедов по форме шведский стол. Ежедневная доставка и раздача обедов организуется самим работодателем. Порционирование блюд и комплектация готового обеденного рациона производится каждым работником самостоятельно с учетом своего вкуса и аппетита.

Организация питания по форме шведский стол не предполагает выплат и вознаграждений в пользу работника и, соответственно, не увеличивают налогооблагаемую базу по ЕН (п. 1 ст. 236, п. 1 ст. 237). Данные затраты не включаются в совокупный доход работника и не подлежат обложению НДФЛ (ст.208 НК РФ).

В социальном аспекте рассмотренные варианты организации питания работников можно считать тождественными. С экономической точки зрения шведский стол является более выгодным и для работника, и для работодателя.

5. Планирование расходов на персонал

Планирование расходов на персонал в виде затрат на найм и подбор кадров, на их обучение и стимулирование трудовой деятельности является в условиях рыночной экономики инструментом поиска резервов для достижения целей организации их повышения их конкурентоспособности на выбранном сегменте рынка. Показателем этих расходов является их величина, отнесенная на единицу выпускаемой организацией продукции и сравнивается она с величиной расходов произведенных фирмами-конкурентами, выпускающими аналогичные товары.

Расходы на персонал это общепризнанный показатель, применяемый во всех странах с рыночной экономикой. Он включает в себя все расходы, связанные с использованием человеческих ресурсов – затраты на заработную плату и стимулирующие выплаты, выплаты по различным видам социального страхования, расходы организации в рамках проводимой социальной политики, содержание социальной инфраструктуры (лагеря детского отдыха, дома отдыха), затраты на обучение и повышение квалификации персонала, выплату дивидендов по акциям и приобретение сотрудниками льготных акций. Расходы на заработную плату называются базовыми и составляют как правило более 50% от общих расходов на персонал. Установление допустимой величины расходов на персонал является отправной точкой для планирования всех остальных трудовых показателей. Но главное, чтобы эта величина не превышала аналогичной в фирмах-конкурентах. В противном случае выживаемость организации становится проблематичной. Персонал, т.е. «товар-рабочая сила» будет неуклонно дорожать в условиях рынка, поэтому планирование расходов на персонал приобретает особую значимость. За рубежом крупные организации публикуют в годовых отчетах сведения о численности и структуре персонала и о всех необходимых затратах на персонал, для того

чтобы организациям было легче сопоставить свои расходы на персонал с расходами конкурентов. В нашей стране также должна публиковаться подобная информация о трудовых показателях, базирующаяся на зарубежном опыте, однако за редким исключением такая информация является закрытой и чтобы ее получить, фирмам приходится идти на различные уловки. Даже приглашенные со стороны консультанты, занимающиеся диагностикой персонала и разработкой систем материальной мотивации часто не получают необходимой финансовой информации и вынуждены работать «вслепую».

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности предприятий, и, прежде всего, это относится к планированию трудовых показателей. Именно здесь затратная экономика оставила самое тяжелое наследство: численность персонала и удельные затраты на него на отечественных предприятиях в несколько раз превышают аналогичные показатели в развитых странах.

В условиях централизованного планирования проблемы излишней численности персонала, завышенных издержек на его содержание не беспокоили руководителей предприятий. Более того, излишняя численность персонала, особенно управленцев и вспомогательных рабочих, оплачиваемых на основе повременной системы, давали возможность получать от министерств и ведомств соответствующие фонды на заработную плату, гарантировала им экономию по заработной плате, премии и вознаграждения. Таким образом, предприятия-монополисты в условиях закрытости внутреннего рынка и отсутствия конкуренции могли позволить себе выпускать продукцию с завышенными затратами. Величина общественно необходимых затрат на производство товаров и услуг приравнивалась к фактически сложившимся затратам. Нерентабельные предприятия получали дотации из бюджета государства. И все это закладывалось в систему централизованного планирования, в фонды и нормативы, которые спускались в директивном порядке предприятиям.

Раньше предприятиям в качестве основных показателей устанавливали:

- численность персонала;
- темпы роста производительности труда;
- уровень выполнения норм;
- фонд заработной платы;
- величину средней заработной платы;
- систему окладов и тарифных ставок.

В условиях конкуренции меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Для рынка не имеет особого значения, какой сложится на предприятии фонд заработной платы или какой была средняя зарплата. Важен теперь другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы продукции. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы и не средняя зарплата, а величина расходов на персонал, приходящаяся на единицу продукции.

Расходы на персонал – это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора:

- затраты на заработную плату;
- выплаты работодателя по различным видам социального страхования;
 - расходы предприятия на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия», дотации на оплату жилья, питания, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т.п.), на содержание социальной инфраструктуры;
- затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала;
- расходы на охрану труда и окружающей среды;
- на выплату дивидендов и покупку льготных акций.

При этом расходы на заработную плату, или, как их еще называют в зарубежной практике, базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если на предприятии величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такого предприятия становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах предприятий 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.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, который будет постоянно дорожать, является рабочая сила. По расчетам экономистов Германии, где установился высокий уровень заработной платы, расходы на персонал, в расчете на год на одного работополучателя, эквивалентны стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. К тому же приходится учитывать и влияние изменений в численности персонала на величину побочных расходов: на обеспечение работополучателей спецодеждой, на организацию и оснащение дополнительных рабочих мест, на оборудование и отопление служебных помещений и т.п.

1. 5 Лекция №5 (2 часа).

Тема: «Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Методы Функционально-стоимостного анализ деятельности персонала.
2. Применение ФСА-модели для оценки деятельности предприятия

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, в основе которого лежит использование функций и ресурсов, задействованных в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также в обеспечении качества.

Метод ФСА разработан как "операционно-ориентированная" альтернатива традиционным финансовым подходам. В частности в отличие от традиционных финансовых подходов метод ФСА:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;
- распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и функциях их составляющих, а также их влиянием на себестоимость.

В основе применения метода ФСА лежит разработка и применение на практике ФСА-моделей. Цель создания ФСА-модели для совершенствования деятельности предприятий - достичь улучшений в работе предприятий по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ФСА-модели позволяет получить большой объем ФСА-информации для принятия решения. При этом данная информация, особенно взаимосвязи отдельных ее элементов для лиц, принимающих решения являются, как правило, неожиданными. Полученная информация позволяет

обосновывать и принимать решения в процессе применения таких методов совершенствования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, как:

- «точно в срок» (Just-in-time, JIT) и KANBAN;
- глобальное управление качеством (Total Quality Management, TQM);
- непрерывное улучшение (Kaizen);
- реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR).

Как правило ФСА-информация представляется в виде системы стоимостных и временных показателей, показателей трудоемкости и трудозатрат, а также относительных показателей, характеризующих эффективность деятельности центров ответственности на предприятии.

Систему показателей можно использовать как для текущего (оперативного) управления, так и для принятия стратегических решений. На уровне оперативного управления информацию из ФСА-модели можно применять для формирования рекомендаций по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности предприятия. На стратегическом - помощь в принятии решений относительно реорганизации предприятия, изменения ассортимента продуктов и услуг, выхода на новые рынки, диверсификации и т.д. ФСА-информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, помогает выявить возможности тех факторов (качество, обслуживание, снижение стоимости, уменьшение трудоемкости), которые имеют наибольшее значение, а также определить наилучшие варианты капиталовложений.

Основные направления использования ФСА-модели для реорганизации бизнес-процессов - это повышение производительности, снижение стоимости, трудоемкости, времени и повышение качества.

Повышение производительности включает в себя три этапа. На первом этапе осуществляется анализ функций для определения возможностей повышения эффективности их выполнения. На втором - выявляются причины непроизводительных расходов и пути их устранения. И, наконец, на третьем этапе осуществляется мониторинг и проведение нужных изменений на предприятии.

Что касается снижения стоимости, трудоемкости и времени, то с помощью ФСА-метода можно так реорганизовать деятельность, чтобы было достигнуто устойчивое их сокращение. Для этого необходимо сделать следующее:

- сформировать ранжированный перечень функций по стоимости, трудоемкости или времени;
- выбрать функции с высокой стоимостью, трудоемкостью и временем;
- сократить время, необходимое для выполнения функций;
- устранить ненужные функции;
- организовать совместное использование всех возможных функций;
- перераспределить ресурсы, высвободившиеся в результате усовершенствий.

Очевидно, что вышеперечисленные действия улучшают качество бизнес-процессов. Кроме того, повышение качества бизнес-процессов осуществляется за счет проведения сравнительной оценки и выбора рациональных (по стоимостному или временному критерию) технологий выполнения операций или процедур, являющихся элементами бизнес-процессов.

В основе управления, основанного на функциях, лежат несколько аналитических методов, использующих ФСА-информацию. Это - стратегический анализ, стоимостной анализ, временной анализ, анализ трудоемкости, определение целевой стоимости и исчисление стоимости, исходя из жизненного цикла продукта или услуги.

Одним из направлений использования ФСА-метода является формирование на предприятии системы бюджетов. При формировании системы бюджетов используется ФСА-модель для определения объема и стоимости работ, а также потребностей в ресурсах.

В этом случае полученная ФСА-информация позволяет принимать осознанные и целенаправленные решения о распределении ресурсов, опирающиеся на понимание взаимосвязей функций и стоимостных объектов, стоимостных факторов и объема работ. Все это позволяет сформировать реалистическую систему бюджетов.

Развитием ФСА-метода стал метод функционально-стоимостного управления (ФСУ, Activity-Based Management, ABM).

ФСУ - это метод, который включает управление затратами на основе применения более точного отнесения затрат на процессы, процедуры, функции и продукцию.

Совместное применение ФСА/ФСУ-методов позволяет не только точно определять затраты, но и управлять ими.

Построение функционально-стоимостных моделей осуществляется на основе применения методологической и технологической взаимосвязи между IDEF0- и ФСА-моделями.

Авторы неоднократно писали о сущности функционального моделирования на основе методологий IDEF0/SADTi его практическом применении в консалтинговых проектах на ряде российских предприятий.

Связанность методов IDEF0 и ФСА заключается в том, что оба метода рассматривают финансово-хозяйственную деятельность предприятия, как множество последовательно выполняемых функций, а дуги входов, выходов, управления и механизмов функций IDEF0-модели соответствуют стоимостным объектам и ресурсам ФСА-модели.

2. Применение ФСА-модели для оценки деятельности предприятия

В общем случае ФСА-моделирование и оценка по полученной ФСА-информации технологий работы любого предприятия, позволяет решить следующий круг задач:

- формализовать технологии выполнения бизнес-процессов и работы каждого структурного подразделения и должностного лица предприятия;
- выделить основные, вспомогательные и управляющие бизнес-процессы и функции подразделений и должностных лиц предприятия;
- провести сравнительный анализ и оценку эффективности выполнения бизнес-процессов, технологий работы структурных подразделений и должностных лиц;
- оптимально распределить функции между подразделениями и сотрудниками;
- снизить временные и стоимостные затраты, связанные с выполнением бизнес-процессов и функций предприятия за счет устранения узких мест;
- повысить эффективность оперативного управления деятельностью предприятия.

В настоящее время явно выделились следующие типы оценки деятельности предприятия:

- обобщенная оценка деятельности предприятия по основным, вспомогательным и управляющим бизнес-процессам;
- оценка загрузки структурных подразделений и должностных лиц, а также эффективности вариантов перераспределения элементов (функций) между и внутри бизнес-процессов;
- оценка деятельности предприятия с целью получения релевантной информации для оперативного управления;
- оценка себестоимости бизнес-процессов на предприятии с учетом центров ответственности.

Проведение различных типов оценок деятельности предприятия на основе применения ФСА-информации, полученной с помощью ФСА-модели, рассмотрим на примере компании, занимающейся оптовой и розничной продажей продуктов питания.

В рассматриваемой компании были выделены следующие основные бизнес-процессы:

- планирование деятельности;
- снабжение компании товаром;
- реализация товаров через торговые подразделения компании;
- выполнение финансовых операций;
- проведение анализа деятельности компании.

1.6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: «Управление расходами на персонал»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Оптимизация расходов на персонал.
2. Решение «Управления расходов на персонал»

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Оптимизация расходов на персонал.

Подход 1. Аутсорсинг Чтобы оптимизировать расходы на персонал, можно поручить работу профессиональному партнеру. Лучше сделать это, ведь на условиях аутсорсинга можно позволить себе более квалифицированные кадры. Мы, например, передали функцию отправки и доставки медицинских товаров транспортной компании. Это обходится дешевле, чем если бы мы содержали специализированные машины (чаще всего отправка происходит с соблюдением «холодовой цепи», то есть вакцины перевозятся при определенной температуре), нанимали сотрудников и несли дополнительно расходы на содержание персонала. Кроме того, транспортная компания оказывает услуги на высоком уровне. Также мы привлекаем внешних аудиторов и бухгалтеров. Раньше бухгалтерия полностью находилась на аутсорсинге, штатный бухгалтер появился, только когда обороты компании стали более значительными. Сотрудничаем мы и с юридической компанией, которая контролирует документооборот, а текущую работу такого рода выполняет по совместительству один из менеджеров с юридическим образованием.

Подход 2. Совмещение функций Собственным сотрудникам можно доплачивать за совмещение функций. Например, менеджеру по продажам с юридическим образованием, который кроме основной работы оформляет текущие договоры, дополнительная работа позволяет не терять квалификацию юриста. Компания же экономит деньги. Офис-менеджер нашей компании прошла обучение и теперь выполняет обязанности кадровика. Пока численность персонала компании невелика (21 человек), она справляется и со своими прямыми обязанностями, и с дополнительной нагрузкой. По опыту могу сказать, что кадровую работу в небольшой компании можно поручить библиотечным работникам или сотрудникам бухгалтерии. Работу системного администратора у нас совмещает инженер по ремонту медицинской техники, который имеет соответствующее профильное образование и хорошо разбирается в компьютерах. За работу по совместительству мы доплачиваем 50% от основного оклада.

Подход 3. Привлечение студентов вузов У нас богатый опыт привлечения студентов: мы сами вырастили пятерых сотрудников (это примерно пятая часть штата). Кадровые агентства из-за незнания специфики бизнеса не справляются с подбором кадров для нашей отрасли. В нашем случае обращение к ним — это выброшенные деньги. Гораздо эффективнее приглашать на работу студентов последних курсов профильных вузов (медицинских, медико-биологических). Уровень полученных ими знаний позволяет работать в должности менеджера по продажам или сервисного инженера по ремонту медицинской техники. До момента выпуска студенты работают по срочному трудовому договору. Если работа сотрудника нас устраивает, его оформляют в штат с повышением оклада. Это готовый специалист, его уже не нужно дополнительно обучать. Еще один вариант привлечения работников — по рекомендации знакомых. Пока компания небольшая, обучение специалистов своими силами и привлечение работников по рекомендации — лучшие способы подбора персонала, которые не позволят нам разориться. Затраты на обучение персонала: как выжать максимум из своих инвестиций

Подход 4. Проектная работа Деятельность нашей компании строится на реализации пяти долгосрочных проектов. Поэтому помимо функциональной структуры (деления на отделы) у нас существует проектная структура: внутри большого коллектива созданы маленькие коллективы, курирующие разные направления деятельности. По одному направлению деятельности сотрудник может подчиняться руководителю проекта, а по другому — непосредственно Генеральному Директору. Руководитель каждого проекта выполняет работу только по нему, ни с чем ее не совмещая, а вот менеджеры могут быть включены в разные проекты. Специалисты также выполняют и другие функции (это относится в

первую очередь к техническим задачам). Такая гибкая структура позволяет экономить на привлечении дополнительных кадров и избежать появления лишних звеньев в организационной иерархии. По итогам работы руководитель проекта распределяет премиальную часть между его участниками. Соответственно люди получают премию, независимо от того, в какой основной группе они работают. В этом случае о какой бы то ни было экономии речи не идет. Подход 5. Дистанционная работа На место сотрудниц, ушедших в отпуск по уходу за ребенком, новых специалистов (даже временно) мы не приглашаем. Просто оборудуем для молодой мамы рабочее место на дому. Все бонусы при этом сохраняются. У нас есть специальные программы информационной поддержки, обеспечивающие связь между офисом, складом и удаленным рабочим местом. Этот опыт уже можно назвать успешным — сотрудницы, работающие на дому, довольны, а качество их работы не уступает качеству тех, кто работает в офисе. Зарплата тех и других одинакова, только бонус тех, кто находится дома, обычно меньше. Но все равно они очень довольны, так как зарплата сохраняется и идет трудовой стаж. Нередко сокращение издержек основано на урезании бюджета, выделяемого под различные статьи расходов на персонал. Однако это не самый хороший способ. Разумная экономия может касаться мелких трат или, например, местоположения офиса. А вот экономить на оснащении рабочих мест или оплате труда опрометчиво — это может обернуться гораздо большими убытками. Если производительность высока, то выплаты сотрудникам нельзя приравнивать к издержкам — это честно заработанные деньги. Хорошая система мотивации должна стимулировать достижение лучших результатов. Именно поэтому восемь лет назад мы разделили компенсационный пакет сотрудников, чья работа связана с продажами, на фиксированную и переменную части. Теперь уровень их дохода напрямую зависит от результатов труда. Для остальных сотрудников коллективный договор предусматривает премию по итогам года. Если за год компания добилась хороших результатов, премируются все работники, так как к общему успеху причастны все. Работая в медицине, не следует экономить на обучении и повышении квалификации сотрудников, особенно занимающих в компании руководящие должности: главного бухгалтера, Генерального Директора и др. Законодательство и нормативные акты, относящиеся к нашей отрасли, часто меняются — незнание новых правил повлечет серьезные убытки. Важно заботиться и о здоровье сотрудников — занимаясь вакцинацией, мы понимаем это как никто другой и, конечно, проводим ее в своей компании. Экономические потери работодателя, например, в связи с эпидемией гриппа могут быть значительными. Они возникают из-за невыхода сотрудника на работу (в среднем сотрудник пропускает 5-10 рабочих дней за год) и снижения производительности труда. Во время эпидемий гриппа увеличивается число случаев острого инфаркта миокарда и инсульта. Подводя итог, отмечу, что экономить лучше не за счет сокращения чего-либо (персонала, выплат и прочего), а за счет оптимизации процессов, в том числе организации труда. Следует заинтересовать сотрудников в улучшении результатов и там, где возможно, давать заработать больше. Также необходимо учитывать отраслевые особенности. Если Генеральный Директор задействует потенциал сотрудников, использует скрытые ресурсы, значит, он умеет получать прибыль и не столкнется с необходимостью сокращать издержки на персонал. Сокращать расходы на персонал допустимо стабильным компаниям, бизнес которых вступил в период стагнации. Перед растущими и развивающимися организациями стоят несколько иные задачи. С такими планами развития, какие стоят перед нами, урезать расходы на персонал означает перекрыть себе кислород. Поэтому такого понятия, как «сокращение расходов на содержание персонала», у нас нет.

2.Решение «Управление расходами на персонал»

Решение «Управление расходами на персонал» предназначено для планирования расходов на содержание персонала, а также расходов связанных с привлечением и обучением

персонала. Решение реализовано на платформе IBM Cognos и успешно функционирует в таких компаниях, как Servier, Тройка Диалог, Газпром газэнергосеть, Фонд Сколково. Решение прошло процедуру официальной регистрации в IBM. Регистрация решения вендором гарантирует качество разработки, что для заказчиков означает сокращение сроков внедрения и оптимизацию бюджета.

Решение предназначено для решения следующих задач:

- Планирование заработной платы, бонусов и прочих компенсаций, а также налоговых отчислений по существующим сотрудникам компании.
- Планирование привлечения новых сотрудников с расчетом заработной платы, бонусов и прочих компенсаций, а также налоговых отчислений.
- Расчет расходов на привлечение персонала, обучение, компенсацию проезда и прочих расходов.
- Учет планового производственного календаря и графика отпусков при планировании заработной платы по каждому сотруднику компании.
- Использование различных мотивационных схем при расчете премий для сотрудников компании.
- Использование различных алгоритмов планирования заработной платы для производственного/коммерческого и управленческого персонала.

Функциональность решения

Решение позволяет специалистам HR-департаментов спланировать фонд заработной платы детально по позициям штатного расписания и штатной расстановки. При этом, используя базу данных по сотрудникам, решение позволяет максимально автоматизировать расчет показателей ФОТ, сократить объем данных, вводимых вручную, и, как следствие, оптимизировать сроки подготовки бюджета

Функциональность решения:

- **Возможность планирования ФОТ в детализации по ЦФО и направлениям бизнеса** компании. Решение позволяет спланировать заработную плату в детализации по каждому ЦФО и направлению бизнеса компании. При этом решение позволяет распределить к ЦФО между ответственными сотрудниками, если несколько человек отвечают за планирование ФОТ.
- **Возможность использования нормативных коэффициентов** для планирования показателей ФОТ. Решение позволяет задать нормативные коэффициенты для расчета показателей ФОТ по грейдам сотрудников (либо в детализации до позиций штатной расстановки), рассчитать ФОТ на планируемый период с заданными коэффициентами индексации оплаты труда. Использование нормативных коэффициентов для планирования показателей ФОТ позволяет минимизировать трудозатраты на ручной ввод по статьям ФОТ.
- **Возможность встраивания различных алгоритмов расчета** заработной платы сотрудников. В решении реализованы различные механизмы оплаты труда сотрудников по производственному/коммерческому персоналу (от объемов продаж, выработки и т.д.) по различным ЦФО и направлениям бизнеса.
- **Возможность интеграции с учетной системой** с целью получения информации по существующему персоналу в детализации по штатному расписанию или штатной расстановке. Перед началом расчета бюджета ФОТ для существующих сотрудников решение позволяет загрузить из вашей учетной системы всю информацию по существующим сотрудникам по штатному расписанию. Загрузка максимального количества параметров в дальнейшем позволит в полностью автоматизированном режиме получить бюджет ФОТ по существующим сотрудникам и план налоговых отчислений по ним.
- **Возможность ручного планирования вакансий.** Помимо импорта базы данных по существующим сотрудникам, пользователь может спланировать привлечение в компанию новых сотрудников (вакансии) с ручным вводом параметров по данным сотрудникам (набор параметров может как совпадать с параметрами по существующим сотрудникам, так и отличаться).

•**Оперативный контроль численности персонала.** В функциональность решения встроена возможность в оперативном режиме контролировать плановую численность персонала и ее динамику по месяцам финансового года (при приеме или увольнении сотрудников) как в целом по компании, так и в детализации по каждому ЦФО или группам ЦФО.

•**Формирование графика работы и графика отпусков по сотрудникам.** При планировании заработной платы пользователь решения может использовать рабочий календарь, формируемый индивидуально по каждому сотруднику. Рабочий календарь формируется, исходя из следующих параметров:

•Производственный календарь, утвержденный на год правительством РФ (график рабочих, выходных и праздничных дней).

•Нормативные часы работы для сотрудников в зависимости от возможных графиков работы в компании (работа 40 часов в неделю, работа на полставки и др.).

•График отпусков по каждому сотруднику.

•Сводный график работы по каждому сотруднику на текущий финансовый год.

•**Автоматизированное формирование** сводного бюджета ФОТ и бюджета налогов. Решение позволяет настроить автоматический расчет сводного бюджета ФОТ, передачу данных в бюджет налогов, консолидированные бюджеты, драйверы для расчета нормативов.

•**Возможность встраивания различных инструментов для анализа** затрат на персонал. Решение позволяет рассчитывать различные аналитики для анализа ФОТ и других расходов на персонал (средняя заработная плата сотрудников (в разрезе по ЦФО, направлениям бизнеса), эффективная налоговая ставка и т.д.) при планировании расходов.

•**Возможность многосценарного планирования.** Пользователь может формировать бюджет ФОТ в нескольких версиях (сценариях) в соответствии с регламентом бюджетного управления компании.

1. 7 Лекция №7 (2 часа).

Тема: «Аудит и контроллинг персонала»

1.7.1 Вопросы лекции:

1.Сущность, задачи и направления аудита персонала.

2.Специфика и виды аудита персонала.

3.Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Аудит рабочих мест, найма и увольнений работников. Аудит вознаграждений и условий труда.

4.Основная цель и функции контроллинга персонала.

5.Уровни контроллинга персонала в зависимости от целевых установок. Контроллинг затрат, результатов и эффективности.

Стратегический и оперативный контроллинг

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность, задачи и направления аудита персонала

Новым способом оценки деятельности организации в трудовой сфере являются управленческий аудит(от лат. audio – он слышит) и аудит персонала,подобные финансовому или бухгалтерскому аудиту.

Согласно Закону РФ «Об аудиторской деятельности» аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, проектно - расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг.

Комитет Американской бухгалтерской ассоциации по основным концепциям учета дал более широкое определение аудита: «Аудит – это системный процесс получения и оценки

объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям».

Данное определение позволяет распространить понятие «аудит» на большее число организационных проблем.

Суть аудита – диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка их важности и возможностей разрешения, разработка конкретных рекомендаций для организации.

Предметом аудита может быть одна организационно-экономическая проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации – финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой и т.п.

Ученые П.В. Журавлев и С.А. Карташов дают следующее определение аудиту: Аудит персонала (кадровый) (англ. audit — проверка или ревизия отчетности) — своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность А.п. — оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом А.п. являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

Основная задача аудита – обеспечение клиента аналитической информацией на основе проведенного диагностического исследования, которое позволяет определить пути решения ситуационной проблемы, установить, обладает ли организация необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, квалифицированным менеджментом, необходимыми для решения проблемы.

Характеристики диагностического исследования определяют общие направления аудита. На практике выделяют три основных направления аудиторской деятельности, каждое из которых имеет различные Цели, задачи, способы проведения, инструментарий решения:

- финансовый аудит;
- государственный аудит;
- управленческий аудит (комплексный).

Финансовый аудит предназначен для независимой оценки достоверности финансовой отчетности организации и соответствия совершенных хозяйственных операций законодательству. Оценка финансового положения организации характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств. Собственников предприятия (акционеров), его деловых партнеров, налоговые органы интересуют финансовое состояние и конечные результаты деятельности предприятия. Финансовый аудит проводится преимущественно независимыми аудиторами, результатом работы которых является заключение относительно финансовых отчетов.

Цели финансового аудита:

- выявление изменений показателей финансового состояния;
- определение факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия;
- оценка количественных и качественных изменений финансового состояния;
- оценка финансового состояния предприятия на определенную дату;
- определение тенденций изменения финансового состояния. Финансовый аудит выполняет следующие основные функции:
- представляет Достоверную финансовую информацию;
- гарантирует предсказуемость финансовой деятельности организации-клиента посредством выдачи аудиторского заключения;
- предоставляет консультационные услуги проверяемой организации

Аналитические процедуры, включающие анализ финансового состояния, финансовых результатов деятельности, анализ оборачиваемости оборотных активов, оценку потенциального банкротства, являются независимыми аудиторскими процедурами, применяемыми для обоснования аудиторских доказательств.

Государственный аудит предназначен для решения ситуационных проблем государственных потребностей. Государственный аудит в большей мере тождествен государственному финансовому контролю, который ведется как в масштабах федеральных органов, так и в субъектах РФ и на уровне местного самоуправления.

Государственный финансовый контроль выполняет следующие задачи:

- контроль образования и использования государственных средств РФ и ее субъектов;
- контроль деятельности органов исполнительной власти;
- контроль законности привлечения и использования средств юридических и физических лиц кредитными учреждениями.

Основные функции государственного финансового контроля:

- проверка правильности образования государственных средств, их сохранности и целевого использования;
- контроль правильности и эффективности использования кредитных ресурсов; проверка обоснованности и правомерности действий кредитных учреждений в части использования средств организаций и физических лиц.

Государственный аудит значительно шире ревизии и финансового контроля, поскольку обеспечивает не только проверку достоверности финансовых показателей, но и разработку предложений с целью оптимизации расходов. Он может быть как финансовым, так и управленческим (или комплексным).

Управленческий аудит – это изучение деловых операций с целью выработки рекомендаций по экономному и эффективному использованию задействованных ресурсов, достижению конечного результата деятельности организации.

Управленческий аудит строится на получении, анализе и синтезе информации о деятельности организации с целью определения возможностей повышения ее эффективности. Задача управленческого аудита – определить, почему организация не определяет и не реализует существующие возможности роста эффективности.

Закключение, сделанное по результатам управленческого аудита, содержит перечисление максимально возможного числа недостатков в управленческих технологиях и выборочные примеры проявлений технологических недостатков.

Перечень недостатков подготавливается на основе сопоставления фактической ситуации с идеальным состоянием как критерием оценки.

2. Специфика и виды аудита персонала

Аудит персонала - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия. Аудит персонала является частью организационно-кадрового аудита, который также предполагает анализ кадровых процессов и строения организации.

В XX веке аудит разделился на две большие группы:

- финансовый/инвестиционный аудит;
- промышленный аудит.

Финансовый — это и есть аудит в классическом понимании, то есть проверка финансовой отчетности и выражение мнения о её достоверности. Близко примыкает к нему и инвестиционный аудит — заключение о целевом и эффективном использовании инвестиционных ресурсов и аудит профессиональных участников инвестиционной деятельности (бирж, инвестиционных и строительных компаний). Также вплотную к

финансовому аудиту примыкает ревизионная деятельность и деятельность по проведению инвентаризации. В зависимости от того, проводится ли аудит отчётности компании независимым аудитором или собственными сотрудниками, принято различать независимый (аудит в классическом понимании) и внутренний аудит.

Промышленный аудит — более сложное явление, так как включает в себя элементы финансового (в части формирования себестоимости изделий, подтверждения обоснованности тарифов на услуги — например, услуги ЖКХ) и чисто технического аудита.

Под техническим аудитом понимают проверку независимыми специалистами системы организации производства, системы контроля и управления качеством, применяемых технических и технологических решений, а также проверку технического состояния машин, оборудования, механизмов, зданий и сооружений, инженерных коммуникаций, систем и сетей, также проверку технической и проектной документации с выражением мнения относительно обоснованности применяемых технических/технологических решений, способов управления производством и соответствия технического состояния инженерно-сложных систем и оборудования требованиям нормативных актов.

Вплотную к промышленному аудиту примыкает инспекционная деятельность — то есть деятельность по техническому надзору (за изготовлением, строительством, сборкой, пуском-наладкой) технически сложных изделий, имеющих так называемые скрытые работы (работы, которые невозможно увидеть и принять по качеству в будущем — например, фундаментные работы) и деятельность по независимой приёмке технически сложных изделий (кораблей, турбин, технологических комплексов) и подтверждению достижения проектных параметров, а также приёмке партий товаров с подтверждением их свойств, количества и качества.

Разновидностями промышленного аудита являются экологический аудит (подтверждение нагрузок на природную среду), энергетический аудит, аудит затрат на эксплуатацию и подтверждение тарифов (применяется, в основном, для обоснования цен на продукцию естественных и иных монополий) и иные виды специальных аудитов (например — ESD-аудит).

3. Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Аудит рабочих мест, найма и увольнений работников. Аудит вознаграждений и условий труда.

По завершении работы должен быть подготовлен итоговый материал, включающий доклад о результатах аудиторской проверки, оценке и рекомендациях. Возможна подготовка нескольких специализированных докладов, ориентированных на разные уровни управления трудовыми ресурсами и, соответственно, насыщенных разным фактическим материалом и содержащих различные рекомендации. Следовательно, результаты проверки могут принести максимальную пользу всем работникам, заинтересованным в процветании своей фирмы. Таким образом, формируется реальное представление о результативности аудита - завершающий этап этой многосложной работы.

Эффективность аудита может выступать в чисто экономической форме, социально-экономической, социально-психологической или представлять собой их комплекс, что наиболее реалистично. При этом эффективность может быть прямой или косвенной, с четко определенными временными рамками или без них.

Наиболее очевидными выгоды от проведения аудита в трудовой сфере становятся тогда, когда они переведены на язык реальной денежной выгоды для предприятия. Анализ "затраты-выгоды" - это анализ затрат на определенные функции, например обучение, в денежной форме сравнительно с неденежными выгодами, такими как отношение к труду, здоровье, безопасность.

Анализ "стоимость-эффективность" - это анализ затрат на определенные функции в денежной форме сравнительно с денежными выгодами, такими, как рост производства, сокращение простоев и т.д.

К примеру, общая эффективность разработанных по итогам проведения аудиторских проверок программ работы по предотвращению или сокращению текучести на предприятии может быть рассчитана как соотношение результатов - экономии от

сокращения текучести и затрат - издержек на содержание кадровой службы. При этом экономия за счет сокращения текучести включает прямые издержки: непосредственно на увольнение работника (собеседование, оформление документов и т.п.), затраты на найм нового работника, затраты на обучение нового работника, и косвенные издержки: снижение производительности труда увольняющегося работника в период перед увольнением, ухудшение моральной обстановки в коллективе, увеличение сверхурочной нагрузки других занятых в связи с образованием вакансии.

При всей важности статистических и расчетных источников информации для определения эффективности программ реализации предложений, сформулированных по итогам аудиторской проверки, переоценка количественного подхода может привести к выводам, которые кажутся объективно обоснованными, но не дают представления о том, насколько потребители услуг служб трудовых ресурсов действительно удовлетворены работой этих служб. Выяснение этого предполагает периодическое изучение мнения клиентов о качестве предоставленных услуг, а в той или иной ситуации клиентами могут быть руководители и управляющие, наемные работники и руководители профсоюзов. Реакция потребителя может быть получена через изучение мнений, индивидуальные беседы с работниками, групповые встречи, письменные и устные комментарии управляющих и среднего руководящего персонала к статистическому анализу и др.

Аудит в трудовой сфере может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров. Аудит в трудовой сфере помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты. Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в глазах вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия.

Для воздействия на эффективность предприятия важным элементом аудита в трудовой сфере является оценка деятельности служб управления трудом. Дело в том, что многие годы управляющие отделами трудовых ресурсов относились к второстепенным служащим, деятельность которых не связана с основной целью предприятия и не может влиять на эффективность его работы. Однако за последние годы рост стоимости рабочей силы, вмешательство государства в экономику и поиск новых резервов повышения производительности труда привели к изменению оценки роли служб управления трудовыми ресурсами в работе фирмы. В свою очередь сами службы управления трудовыми ресурсами расширили свою деятельность, с тем чтобы их действия больше соответствовали основным задачам предприятия. В ходе аудиторской проверки может быть дана экспертная оценка степени соответствия деятельности отдела управления трудовыми ресурсами основным производственным задачам предприятия.

В идеале каждая из функциональных областей управления трудом и трудовыми ресурсами, а к таковым, как показано выше, относятся планирование персонала, отбор, набор, переподготовка и повышение квалификации работников, распределение работ, система оценки выполнения работ, вознаграждение за труд с учетом компенсаций, создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе и т.д., должна отвечать общим задачам стратегических программ развития предприятия. Поэтому для определения общей эффективности деятельности соответствующих служб в ходе аудита необходимо проверить каждое из подразделений и определить, насколько эффективно и экономично они работают.

Таким образом, аудит в трудовой сфере как элемент выявления резервов повышения эффективности и прибыльности предприятия является одним из наиболее действенных

факторов экономической политики предприятия, что особенно наглядно просматривается в условиях перехода к рыночной системе. Чисто методически аудит включает в себя как микроэкономические, так и макроэкономические вопросы организации социально-трудовых отношений и охватывает практически все элементы этих отношений. Систематическое проведение аудиторских проверок дает возможности для оценки состояния и развития трудовых отношений на предприятии в динамике.

Роль аудита как оценки социально-трудовых отношений на предприятии обуславливает его место в завершающем, итоговом разделе учебника.

РЕЗЮМЕ

Аудит в трудовой сфере - периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, анализу и оценке эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений. Объектом аудита в трудовой сфере является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита проводится анализ показателей деятельности предприятия, характеризующих результативность функционирования трудового потенциала, эффективность организации социально-трудовых отношений, эффективность систем мотивации и оплаты труда, рациональность методов оценки труда, эффективность организации труда, распределения работ, эффективность использования рабочего времени и т.д.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности фирмы по управлению персоналом, по регламентации трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность.

Аудит в трудовой сфере может быть рассмотрен в трех основных аспектах:

- 1) организационно-технологическом,
- 2) социально-психологическом,
- 3) экономическом.

Проведение аудиторской проверки в трудовой сфере предполагает организацию работы в несколько этапов. На первом, подготовительном, этапе определяются цель проверки, формы ее осуществления, подбирается персонал для ее проведения. На втором этапе проводится сбор информации. Третий этап аудиторской проверки заключается в систематизации, анализе, оценке информации, подготовке предложений по рационализации деятельности предприятия в трудовой сфере. Четвертый этап посвящен оценке эффективности аудита в трудовой сфере.

Аудит в трудовой сфере позволяет повысить прибыльность предприятия за счет выявления резервов организации внутрифирменных социально-трудовых отношений.

4.Основная цель и функции контроллинга персонала

Контроллинг 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.

Необходимость появления в системе управления современных предприятий функции контроллинга специалисты объясняют рядом факторов:

- рост важности прогнозирования и смещение приоритета от контроля прошлого к анализу будущего;
- повышение нестабильности внешней среды, выдвигающее дополнительные требования к системе управления предприятием;
- необходимость увеличения скорости реакции на изменения внешней среды и повышения гибкости управления предприятием;

- необходимость непрерывного отслеживания изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;
- потребность в продуманной системе действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций.

Виды контроллинга персонала:

1. Стратегический

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.

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. 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.

Стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а следовательно, и контролируемыми величинами, являются цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

2. Оперативный

Оперативный контроллинг имеет целью срочную адаптацию предприятия к изменениям окружающей среды благодаря предоставлению общесистемной, агрегированной информации для координации возникших проблем путем самонастройки.

Оперативный контроллинг персонала, в отличие от стратегического кадрового контроллинга, выполняет вспомогательную функцию при оперативном управлении, направленном в первую очередь на повторяющиеся трудовые процессы и задачи. Оперативный контроллинг в целом ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Главной задачей оперативного контроллинга персонала является создание такой системы управления трудом в краткосрочном периоде, которая помогает достижению текущих целей предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты — прибыль» по персоналу.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что первый ориентируется на тенденции будущего периода, а второй — на настоящий период.

3. Количественный

Количественный контроллинг персонала направлен на сбор, обработку и исполнение количественных данных, например, численность и состав трудовых ресурсов, уровень и состав затрат на персонал, показатели производительности труда и т.д.

4. Качественный

Качественный контроллинг оперирует качественными показателями, как управление мотивацией, управление карьерой и т.д.

Цели:

1. Основные:

1. поддержка принятия решений для достижения целей управления предприятием;
2. поддержка управления персоналом для достижения целей в сфере экономики персонала;
3. обеспечение и повышение экономической эффективности предприятия;
4. достижение запланированных показателей в сфере управления персоналом;
5. актуализация инновационного процесса в организации.

2. Вспомогательные:

1. обеспечение информацией и формирование информационных систем;

5. Уровни контроллинга персонала в зависимости от целевых установок. Контроллинг затрат, результатов и эффективности.

1. 8 Лекция №8 (2 часа).

Тема: «Управление кадровыми рисками управления персоналом»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Кадровые риски организации как объект управления. Количественные и качественные риски. Риски нелояльности персонала.
2. Отраслевая специфика кадровых рисков. Определение степени вероятности наступления риска. Минимизации вероятности негативного развития кадровых рисков.
3. Обеспечение возможности оперативного пресечения состоявшихся рисков на ранней стадии их развития с соответствующей минимизацией фактических потерь организации. Требования к организации управления кадровыми рисками. Планирование текущих и перспективных потребностей организации в персонале в управлении количественными рисками

1. 9 Лекция №9 (1 час).

Тема: «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Различные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
2. Оценка по конечным результатам деятельности организации (объем товарной продукции, прибыль, себестоимость и т.п.) за определенный период.
3. Оценка эффективности управления персоналом на основе показателей результативности и качества живого труда (удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения установленной нормы выработки, потери рабочего времени и т.п.).
4. Оценка эффективности управления работниками на основе использования различных форм и методов работы с персоналом (показатели эффективности: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, затраты на одного работника и т.п.)
5. Уровни оценки эффективности управления персоналом. Эффективность управления персоналом на уровне организации в целом. Эффективность управления персоналом на уровне структурных

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Различные подходы к оценке эффективности управления персоналом

Рассмотрим подходы к оценке конкретизированной эффективности управления персоналом.

В ней выделяются два различных методологических подхода к оценке эффективности функционирования любой системы.

Первый подход основывается на сопоставлении величины полученного экономического, социального, экологического (или *совокупного*) эффекта и суммы затрат, обусловивших этот эффект (оценка результативности функционирования системы).

Второй подход заключается в соотношении конечного полезного результата, образовавшегося в процессе функционирования той или иной системы, к заранее заданному в соответствии с поставленной целью результату (оценка степени достижения цели функционирования системы).

Для оценки эффективности управления персоналом необходимо определить, что может являться эффектом, полезным конечным и заранее заданным социально-экономическим и организационным результатом, а так же, что должно входить в категорию "структура затрат на получение эффекта". С этой целью рассмотрим приведенные методологические подходы подробнее.

Применение первого *подхода* к оценке социально-экономической эффективности функционирования системы будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу продукции. Данная форма оценки эффективности характеризует меру отдачи или меру результативности, выраженную в виде полученного эффекта с каждого рубля произведенных в процессе производства затрат. Этот методологический подход получил широкое применение при оценке эффективности производства. Для применения данного методологического подхода требуется определение содержания, сущности, состава и структуры как получаемого эффекта (числителя указанного отношения) и общей суммы затрат (знаменателя).

Их определение зависит от применяемого метода оценки эффективности, из которых наиболее признанными являются три метода: затратный, ресурсный и затратно - ресурсный. Затратный метод заключается в отнесении эффекта к сумме текущих затрат, ресурсный заключается в отнесении полученного эффекта к стоимости использованных ресурсов (например основных фондов). Наконец сутью затратно - ресурсного метода является отнесение полученного эффекта к общей сумме текущих затрат и использованных ресурсов.

Как отмечается в литературе преимущество затратно-ресурсного метода заключается в том, что он "обеспечивает оценку уровня отдачи не только текущих затрат или используемых ресурсов, а комплексную одновременную оценку результативности текущих затрат и уровня отдачи используемых ресурсов, то есть интегральную оценку эффективности". То есть при использовании первого методологического подхода к оценке эффективности управления персоналом, затраты на получение эффекта могут быть наиболее оптимальным способом рассчитаны через общую совокупную стоимость используемых ресурсов и произведенных текущих затрат.

Однако помимо определения структуры затрат на управление персоналом следует определить экономическое содержание, состав и структуру эффекта управления персоналом.

По нашему мнению, эффект функционирования системы управления персоналом должен учитывать все три компоненты категории "эффективность": экономическую, социальную, организационную.

Экономический эффект, по нашему мнению, должен отражать экономическую сущность процесса удовлетворения потребности производства в персонале. Таковым выражением является труд работников, который "потребляется" производством. Следовательно, экономический эффект управления персоналом может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Продуктивность (англ. productivity, нем. produktivitat) "определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а также по отношению к суммарным затратам ресурсов".

В отечественной литературе термин "продуктивность" переводится как "производительность", что не совсем точно. В дальнейшем мы будем использовать термин "продуктивность".

Продуктивность труда может быть определена по формуле
(1.2)

где P_t - продуктивность труда; O - объем продукции (услуг) произведенный за определенный промежуток времени в натуральных измерителях; T - затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени за анализируемый промежуток времени.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Как было установлено выше потребности работающих, в общем виде могут быть сведены к трем типам потребностей: существования, взаимоотношений роста. Следовательно, в определении социального эффекта управления персоналом следует учитывать степень удовлетворенности данных типов потребностей работников.

. П нашему мнению, для определения социального эффекта могут быть использованы следующие виды показателей.

Показатели степени удовлетворения потребностей существования работника (работников):

- заработная плата, получаемая работником в сумме с социальными выплатами (услугами);
- степень удовлетворенности работника жильем.

Показатель степени удовлетворения потребностей взаимоотношения работников:

- текучесть кадров на предприятии, подразделении;
 - анализ структуры причин увольнения;
 - показатель социальной напряженности в коллективе
- Показатель степени удовлетворения потребностей роста работников:
- интенсивность обучения, подготовки и переподготовки работников;
 - объем рацпредложений, внесенных работником .

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень готовности системы управления персоналом к достижению социально экономического эффекта, то есть степень организационной готовности системы управления персоналом к функционированию. При этом выражением организационной эффективности может служить интегральный результат функционирования системы управления персоналом, в качестве которого нами принята социально-экономическая эффективность управления персоналом.

Поскольку анализ организации управления, подразумевав соотнесение достигнутых результатов с запланированными. То организационная эффективность, по нашему мнению, должна определяться на основе второго методологического подхода.

Возвращаясь к рассмотрению проблем определения социально экономической эффективности управления персоналом, следует отметить что поскольку оценка эффективности должна быть выражена определенной величиной, то как знаменатель, так и числитель отношений эффекта к затратам должны быть количественно выражены. В силу этого при применении первого методологического подхода к анализу эффективности управления персоналом как экономический, так и социальный эффект должны быть выражены в стоимостной форме.

Для решения задач расчета величины получаемого эффекта могут быть применены методы прямого и косвенного счета.

Метод косвенного счета предполагает проведение расчета стоимостной оценки эффекта производить опосредованно, через получаемые результаты деятельности оцениваемого объекта. Этот метод основан на принципах теории потребительной стоимости....благодаря наличию комплекса полезных свойств, формирующих потребительную стоимость того или иного товара, его применение в сфере потребления обуславливает образование эффекта". Для расчета эффекта управления персоналом на основе применения данного метода необходимо определение потребительных стоимостей результатов процесса управления - социальных и экономических.

Если для расчета величины экономического эффекта данный метод вполне применим, поскольку в результате управления трудом работника формируется конкретная потребительная стоимость, то для расчета социальной эффективности применение данного метода затруднительно. Причиной сложности расчета социального эффекта на основе метода косвенного счета является то, что в удовлетворении потребностей работников управление персоналом осуществляет лишь управление предоставлением работнику комплекса существующих определенных льгот. При этом учесть вклад этого комплекса в создание потребительной стоимости работником не представляется возможным.

В этой связи представляет интерес метод прямого счета величины экономического эффекта. Его суть при расчете социально-экономического эффекта управления персоналом сводится к оценке "рыночной" стоимости работников, являющихся объектами управления, то есть к оценке величины капиталовложений в работников.

Рассмотрим второй методологический подход к оценке эффективности организации УП - соизмерение полученного полезного конечного результата с предварительно заданным результатом, для оценки степени достижения поставленной цели. По нашему мнению соотношение фактически полученных результатов деятельности системы управления персоналом с результатами, предусмотренными плановыми заданиями, действующими нормативами и с целевыми установками функционирования системы УП будет характеризовать степень достижения поставленной цели, а следовательно и полученный социально-экономический или организационный эффект, то есть данный подход позволяет в численной форме выразить эффективность организации УП.

В данном подходе устраняется проблема соотнесения величин экономического и социального эффекта организации УП, поскольку степень достижения производственных, социальных или организационных целей управления может быть представлена безразмерными величинами

С нашей точки зрения главными требованиями к разработке механизма оценки эффективности функционирования любой системы являются объективность и достоверность, ее совокупный, интегральный характер, количественная определенность. В этой связи подход в расчете величины социально-экономического эффекта путем выражения степени достижения поставленных целей безразмерными величинами представляется наиболее соответствующим данным требованиям.

Таким образом, на основании проведенного анализа, видно, что в основу разработки механизма оценки социально-экономической эффективности организации УП должны быть положены следующие принципы:

1. Оценка эффективности организации УП должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности.

2. Оценка эффективности организации УП может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата.

3. Основным заданным результатом следует считать потребность предприятия в человеческих ресурсах требуемого количества и качества, потребности работающих на предприятии

4. Основным результатом, достигнутым в процессе организации УП, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации на предприятии за конкретный период, выраженные также через систему безразмерных показателей.

5. Конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации УП.

Завершая рассмотрение современных проблем управления персоналом предприятий, можно сделать следующие выводы:

1. Управление персоналом предприятия как система должно рассматриваться в трех аспектах:

-экономическом (в этом аспекте управление персоналом должно быть направлено на удовлетворение потребностей производства в работниках требуемого количества, качества и в заданные сроки),

-социальном (в социальном аспекте управление персоналом должно быть направлено на удовлетворение потребностей работников),

-организационном (в организационном аспекте управление персоналом должно рассматриваться как система, целью которой является достижение социально-экономических целей управления).

2. Механизм реализации процесса УП является кадровая стратегия, конкретизированная под четко определенные цели УП и реализуемая посредством кадровой политики.

3. Управление персоналом как система характеризуется такими признаками, как наличие цели управления (удовлетворение потребности производственной системы в персонале и удовлетворение потребностей работающих в профессиональном и личностном развитии); наличие объекта воздействия системы, (персонал предприятия); наличие субъекта управления системой (руководитель службы управления персоналом, руководители отделов); наличие управляющих воздействий (мероприятия по управлению персоналом); наличие элементов системы (функциональных подсистем); наличие взаимосвязей между элементами (организационная структура и организационные процессы).

4. Эффективно-функционирующая организация управления персоналом предприятия может быть обеспечена за счет учета исторических закономерностей развития концепций управления персоналом.

5. Этапы развития рыночных отношений обуславливают эволюцию концепций управления персоналом. Адаптационные изменения в системе управления персоналом находят свое выражение в изменении моделей и философии управления персоналом, изменении функций и организации управления персоналом. Эту взаимосвязь следует учитывать при создании структур управления персоналом предприятий.

6. Социально-экономическая эффективность организации управления персоналом может быть оценена путем соотнесения выявленной степени достижения поставленных целей управления персоналом с затратами на достижение целей.

7. Степень готовности системы управления персоналом реализовывать поставленные перед ней цели может быть оценена через организационную эффективность системы управления персоналом, путем определения типа кадровой политики предприятия через функциональные, организационные и системные признаки.

2. Оценка по конечным результатам деятельности организации (объем товарной продукции, прибыль, себестоимость и т.п.) за определенный период.

Необходимость ориентации на результат труда указал еще Фредерик Тейлор в самом начале прошлого века, а соответствии с теорией стратегического управления основная задача организации – это поставить цели — сформулировать предвидимые результаты, представляемые и осознаваемые руководителем организации и её членами, разработать

позападные программы достижения целей с временными и ресурсными характеристиками. Эти программы и их этапы и будут контрольными точками показывающими ход реализации стратегии организации. Организовывать деятельность организации необходимо не на показателях, а на достижении поставленных целей – достижении результатов. Аналогично и организационная культура должна ориентироваться не на показатели, которыми можно манипулировать, а на достижение цели организации – получение результата. Подмена результата показателями пагубна и для эффективности организации, и для организационной культуры.

Если говорить четче, нужно мотивировать достижение не цели, а достижение конечного результата, причем результата у потребителя (некачественный продукт он вернет), а не на складе готовой продукции. Что касается сроков, то неустойки за невыполнение сроков (или премии за сокращение сроков – это бывает, но редко) задаются в Договоре. Что касается фактических затрат, то их экономия или перерасход непосредственно влияет на премию, причем (к тому же) автоматически - закладывается в автоматизированную систему. Как же измерить конечный результат (и организации в целом, и структурных подразделений, и членов организации), чтобы по нему можно было бы осуществлять управление, мотивировать на него коллектив организации?

1. Основное измерение - это принят результат заказчиком или нет. Но если после приемки заказчиком обнаруживается скрытый брак, все работы по его устранению проводятся бесплатно (без выделения дополнительных средств). При этом заказчиком для структурных подразделений и членов организации является вышестоящее структурное подразделение или сама организация для подразделений верхнего уровня иерархии.

2. Соотношение плановых ресурсов и фактических. Если после приемки результата есть экономия, ее определенная часть поступает в премиальный фонд, если перерасход, опять же определенная часть снимается из премиального фонда (автоматически).

3. Сроки. Во-первых, удлинение сроков как правило означает и перерасход ресурсов, а сокращение - экономию ресурсов, т. е. соответствующее изменение премии. А если за задержку сроков предусмотрены санкции, они частично также компенсируются из премии (автоматически).

Все измерения полностью объективны, какие либо манипуляции ими практически исключены.

Что касается непроизводственных подразделений, оказывающих услуги другим подразделениям, то нужно создавать четкое видение конечного результата у потребителя услуги. Услуга сама по себе ничего не стоит (какие бы показатели ей не приписывали), если она не дает результата ее потребителю. Измеримый результат в данном случае – это тот результат, который достигается потребителем услуги. Например, в ИТ-отделе конечный результат - это период простоя оборудования, который легко измеряется и во времени, и в денежном выражении (амортизация оборудования или потери из-за простоя).

При таком построении оценка деятельности структурных подразделений и членов организации полностью объективна и нацелена на конечный результат, все расчеты объективны и автоматизированы. Вознаграждение по итогам деятельности определяет не руководство (субъективно), а сами итоги деятельности – результаты. Руководство никого не наказывает, а помогает подразделениям и членам организации достичь заданного результата и получить соответствующее вознаграждение, и само, конечно, мотивировано на результат. Достижение цели организации будет, при этом, соответствовать достижению цели и каждого ее члена. Оценка деятельности должна осуществляться по конечному результату, но при постановке цели необходимо, чтобы члены коллектива имели видение не только результата деятельности, но и видение своих личных результатов – своего вознаграждения за свой труд, перспективы своего роста.

Система показателей при управлении по конечному результату также может быть очень полезна: например, из статистики можно выяснить, что сроки поставки часто идут с опозданием, организации приходится платить штрафные санкции, и следует обратить внимание на этот вопрос и при планировании сроков, и при организации работ. Система показателей – это система мониторинга и анализа деятельности, которая может оказать существенную помощь при разработке программ и проектов развития организации. Но

нужно понимать, что это не система целей организации. Кроме того, оптимальное значение любого показателя для организации не является постоянной величиной. Всегда есть этапы, когда, например, обучение персонала вовсе не нужно, или напротив - когда оно необходимо в большом объеме. Поэтому показатели работают на больших отрезках времени, но тогда они теряют свою оперативность (возможность оценивать деятельность организации внутри этапов). Требуемые показатели могут определяться программами достижения поставленных целей, но не отвлекаясь от них [13].

Наша практика показала, что лучше четко и образно поставить цель, предвидеть требуемый измеримый результат, разработать конкретные программы достижения поставленной цели, мотивировать коллектив на достижение поставленной цели, чем искать косвенные показатели как-то связанные с поставленной целью и ориентировать деятельность организации на достижение этих показателей. И в последнем случае достижение показателей вовсе не будет означать достижение цели организации. Организация может достичь заданных показателей, но, при этом, может даже удалиться от поставленной цели.

Это касается и организации в целом, и ее структурных подразделений, и ее членов.

Почему же на практике очень часто применяют системы показателей? Питер Друкер писал: «Главная трудность заключается на самом деле не в том, что бы определить, какие цели нам нужны, а в том, что бы решить, как установить их. Существует только один эффективный способ сделать это: определить, что будет измеряться в каждой сфере и каким будет критерий измерения» [14]. А определяют то, что легко измерить: время на обучение, процент раскрытых преступлений и т.д. И определяют сами показатели не руководитель организации (ему не до этого), а кто-то из членов организации. Собственно говоря, любой показатель деятельности организации, который можно измерить, оказывает влияние на достижение поставленной цели, однако, во-первых, это влияние косвенно и его трудно предсказать, а во-вторых, любой показатель можно «подогнать», если это нужно, под требуемую величину.

Задача же постановки цели организации (предвидения конечного результата) – это задача только руководителя (или даже собственника), цель достаточно просто поставить в общем виде, но поставить измеримую цель организации и систему соответствующих частных измеримых целей уже достаточно сложно, поэтому это часто и не делается, вместо цели указываются функции и показатели. При этом сам вопрос достижения цели практически отпадает. Организация работает по косвенным показателям, а результат: что получили, то и получили, его предвидение отсутствует.

3. Оценка эффективности управления персоналом на основе показателей результативности и качества живого труда (удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения установленной нормы выработки, потери рабочего времени и т.п.).

1. Оценка всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективная деятельность которого определяется конечным результатом производства за конечный период. Объектом управления в данном подходе служат фактически совокупные ресурсы организации. В качестве показателей конечного результата используются результаты деятельности организации за определенный период: объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений и т.д. Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнуты определенные результаты. 2. Учет критериальных показателей результативности и качества живого труда. Объект управления в данном подходе - трудовые ресурсы организации. К ним относятся продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный

вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д.

Данная концепция использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночный компонент деятельности организации, поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3. Концепция эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы с персоналом, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Объект управления здесь - трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных. В этом случае критериальными показателями служат структура персонала, уровень квалификации, текучесть персонала, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Данный подход отличается от предыдущих двух еще большей дифференциацией в отношении живого труда.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации основывается на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью персонала.

Эффективность управления персоналом необходимо оценивать по таким принципам, как:

- вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;
- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.

Исходя из того что до настоящего времени не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, были взяты за основу показатели оценки, содержащиеся в трудах А. П. Егоршина, Дж. М. Иванцевича, А. Я. Кибанова.

Все показатели оценки эффективности рассматриваются как единая система оценки эффективности персонала. В нее включают следующие группы показателей:

- показатели экономической эффективности;
- показатели социальной эффективности;
- косвенные показатели эффективности.

Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой службы персонала при реализации функций управления.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

- финансовой (окупаемость вложенных средств);
- производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

С финансовой стороны рассчитывают общие показатели экономической эффективности, к которым можно отнести:

- годовой экономический эффект;

-экономическую эффективность мероприятий по научной организации труда.

Годовой экономический эффект (приведенную экономию) можно рассчитать по формуле:
 $ЭФГ = (C1 - C2) * V_{\text{вып}} - K_{\text{э.э.}} * Z_{\text{е.в.}}$

где $C1$ и $C2$ - стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (трудовые затраты, руб.); $V_{\text{вып}}$ - годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении; $K_{\text{э.э.}}$ - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости); $Z_{\text{е.в.}}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Порядок определения стоимости единицы работы персонала до и после проведения мероприятий по научной организации труда $C1$ и $C2$ следующий.

Вначале необходимо методом хронометража определить затраты времени на выполнение единицы работы и установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (ч. и мин) до и после внедрения мероприятий. Далее вычислить стоимость одного часа работы специалистов, участвующих в работе, до и после внедрения мероприятий. Рассчитывается стоимость часа работы делением годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (ч). Стоимость единицы находят, перемножив стоимость часа работы и соответствующего количества часов.

$Z_{\text{е.в.}}$ представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для проведения мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности найти эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

Экономическую эффективность мероприятий по научной организации труда определяют из выражения:

$$Э_0 = Э_в + Э_{\text{д.с.}} + Э_{\text{т.з}}$$

где $Э_0$ - общая экономия за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, руб.; $Э_в$ - экономия за счет высвобождения численности, руб.; $Э_{\text{д.с.}}$ - экономия за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.; $Э_{\text{т.з}}$ - экономия за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.; $З$ - сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Каждая составляющая экономии - это эффект не одного, а множества мероприятий по научной организации труда.

Экономия за счет высвобождения численности

$$Э_в = \sum N_{\text{высв}} * ЗП$$

где $N_{\text{высв}}$ - численность высвобождаемых работников, чел.; $ЗП$ - среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Экономия за счет изменения должностного состава

$$Э_{\text{т.з}} = \sum C - \sum C1$$

Где $\sum C$ - стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа, руб.; $\sum C1$ - то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб.

Затраты $З$ на осуществление мероприятий в области кадровой политики в расчете на год включают затраты: на механизацию труда $З_{\text{м}}$, на стимулирование работников $З_{\text{с}}$, на проведение исследований и прочие затраты $З_{\text{л}}$.

Расчет прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятии информации и не требует дополнительных исследований.

К производственным показателям экономической эффективности можно отнести следующие:

- показатели выпуска и качества продукции;
- показатели фонда оплаты труда, среднюю заработную плату;
- показатели использования материальных ресурсов;
- показатели использования основного и оборотного капитала;
- показатели роста производительности труда;
- уровень нормирования труда и кооперирования труда;
- показатели, характеризующие совершенствование организационной структуры;
- показатели оптимизации численности управленческого персонала;
- показатели, характеризующие улучшение использования вычислительной и оргтехники;
- экономию за счет численности персонала;
- экономию за счет роста отдачи зарплат;
- прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал.

Определить социальную эффективность системы управления персоналом можно с помощью:

показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы;

образовательного уровня и уровня организации повышения квалификации и переподготовки;

показателей гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.);

показателей улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;

обеспечения соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства;

повышения обоснованности кадровых решений.

4. Оценка эффективности управления работниками на основе использования различных форм и методов работы с персоналом (показатели эффективности: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, затраты на одного работника и т.п.)

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие.

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.
2. Несправедливая структура оплаты.
3. Нестабильные заработки.
4. Продолжительные или неудобные часы работы.
5. Плохие условия труда.
6. Деспотичное или неприятное руководство.
7. Проблемы с проездом до места работы.

8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).
10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
12. Изменяющийся имидж организации.
13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по "качеству" сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала.

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.
2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.
3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).
4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.
5. Сделать систему наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников.
6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.
7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.
8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.
9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.
10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котирующей на рынке труда.
11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала "кузницей кадров" для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.
12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

5. Уровни оценки эффективности управления персоналом. Эффективность управления персоналом на уровне организации в целом. Эффективность управления персоналом на уровне структурных В качестве методологического

подхода представляется целесообразной оценка эффективности на трех различных уровнях:

- уровне отдельных работников,
- уровне органа управления,
- уровне системы управления.

В ряде европейских стран получили распространение так называемые центры оценки управленческого персонала. Деятельность таких центров состоит в выявлении с помощью экспертов и на основании специального комплекса тестов и упражнений потенциальных способностей работников управления. Центры оценки могут помочь как продвижению управляющих работников, так и повышению их квалификации

Центры оценки не свободны от недостатков, к которым, прежде всего, относится высокая стоимость осуществления их программ. Кроме того, применяемые оценки не гарантируют отсутствие ошибок. Так некоторые американские компании применяли дополнительные методы, такие как использование "речевого консультанта", что помогало испытуемому самому определять пробелы в своей подготовке.

Таким образом, аналитическая работа по оценке управленческого труда может быть организована различными способами. Разумеется, представляется возможным использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег.

Поднимая вопрос о достоверности итоговой информации при оценке руководителей и специалистов, следует отметить:

- ни один из применяемых видов оценки не может дать высокой достоверности, поэтому и предлагается оценочный комплекс, в котором отдельные виды оценок дополняют друг друга;
- оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно и не нужно. А вот определить основные требуемые качества в деятельности работника - это задача региональных центров, в штат которых входят экономисты, психологи и программисты;
- достоверной и полной будет та информация, в которой есть ответы на вопросы: какие имеются возможности у работника и в какой мере они реализовались, какие не реализовались и почему, а также при каких условиях в будущем они могут реализоваться.

Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много зависит от их персонала, "если они отвечают требованиям экономической реформы, а именно: имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности холдинга и технологии производства" 16.

Эффективное управление и развитие холдинга во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя холдинга, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Эти и другие критерии, на наш взгляд, должны лечь в основу исследования эффективности управления персоналом. Оценка эффективности как система процедур, является рефлексивным средством, помогающим руководителю увидеть и оценить в достаточно конкретном смысле качество системы управления персоналом в целом и свои профессиональные способности в частности и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как потребность в обучении, с целью повышения результативности работы.

1. 10 Лекция №10 (1 час).

Тема: «Оценка эффективности службы управления персоналом организации»

1.10.1 Вопросы лекции:

1.Значение службы управления персоналом в современных организациях.

2.Функции службы управления персоналом.

1.10.2 Краткое содержание вопросов:

1.Значение службы управления персоналом в современных организациях.

В современной экономике политика предприятия в области управления персоналом – один из ключевых факторов достижения устойчивого конкурентного преимущества. Без профессиональных кадров производственные мощности не способны вывести на высокий стабильный уровень ни одно предприятие, поэтому необходимо делать ставку не только на современные технологии, но и на трудовые ресурсы. Управление персоналом как достаточно сложный процесс осуществляется в организации ее высшим руководством, линейными менеджерами и сотрудниками службы управления персоналом. Служба управления персоналом является функциональным подразделением, которое не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации, управляя персоналом в рамках избранной кадровой политики.

В нашей стране долгое время профессии менеджер, управленец как таковой не существовало. Обращаясь к опыту зарубежных стран, мы видим, что службы управления персоналом давно занимают ключевое место в системе управления предприятием. Во многом это можно объяснить высокопрофессиональным кадровым составом этих служб. Сложность становления и определения места и роли службы управления персоналом в российских компаниях, возможно, обусловлена еще и тем, что наша страна пережила период существования централизованной идеологии и плановой экономики. В советское время функции управления персоналом были распределены между учреждениями, которые составляли планы, ставили цели и вырабатывали нормативы и методы. На самом предприятии осуществлялись только функции учета (отдел кадров), контроля нормативов и расчета заработной платы (отдел труда и зарплаты), проведения социальной работы и внедрения идеологии (профессиональные союзы). Таким образом, только в период развития рыночных отношений и возможности обмена интернациональным опытом, управление человеческим ресурсом в нашей стране стало приобретать тот вид, который актуален на сегодняшний день.

В нынешних условиях значительно повышается престижность должности менеджера по персоналу, расширяются его компетенции в виду усложнения методов подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, продвижения персонала по служебной лестнице. Поэтому эффективность деятельности кадровика становится главным критерием выживания организации, гарантии ее конкурентоспособности. В этой связи чрезвычайно актуальна проблема профессионализации сотрудников службы управления персоналом.

Службы управления персоналом прямо не участвуют в координации основной деятельности работников, а только косвенно содействуют руководителям фирмы и подразделений в решении вопросов о приеме на работу и высвобождении кадров, горизонтальной и вертикальной мобильности, повышении квалификации, подготовке и переподготовке.

2.Функции службы управления персоналом.

Функционал служб управления персонала обуславливается следующими факторами: размер предприятия, сложность законодательства, уровень образования персонала, развитость и сложность социальных отношений, возможности главы организации и его интерес к проблемам сотрудников (обратная связь). В небольших фирмах кадровый учет осуществляет нередко сам руководитель; в средних и крупных - специальные отделы.

Разберем функции управления трудовыми ресурсами, существующие в любой организации, в которой есть персонал:

- планирование ресурса (кадровый мониторинг, планирование штатной численности и качественного состава, внутреннего и внешнего замещения вакансий и т.д.);
- получение ресурса (изучение персонала, выбор источников и методов привлечения, формирование отношений со сторонними организациями, обозначение позиции работодателя, механизм отбора кандидатов и т.д.);

- содержание ресурса (планировка рабочих мест, управление рабочим временем, выбор принципов вознаграждения за труд и следование им, предоставление условий работы, обеспечение безопасности, учет и отчетность);
- развитие ресурса (оценка потребности, передача и накопление новых знаний, умений и навыков, проектирование карьеры и т.д.);
- сохранение ресурса (организационная культура, уровень менеджмента, психологический климат, развитие мотивации и преданности компании, имидж и т.д.).

Службы управления персонала трудятся в двух направлениях: тактическом и стратегическом. В задачи первого направления входит исполнение текущей кадровой работы: анализ структуры и планирование кадровой необходимости, создание штатного расписания, отбор и оценка персонала; тестирование и анкетирование кандидатов; прогнозирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, обучение персонала, формирование резерва. Стратегическое направление служб по управлению персоналом направлено на разработку и внедрение кадровой политики организации, под которой понимается система теоретических взглядов, идей, принципов, практических мероприятий в сфере работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Согласно последним данным только 22% компаний отслеживают эффективность работы отделов персонала. Персонал это самый важный ресурс любого предприятия, а формирование сплоченного трудового коллектива – одна из первостепенных задач в любой компании. Современная тенденция говорит о том, что главный конкурентно способный ресурс – человеческий потенциал сотрудников организации.

На сегодняшний день лишь малая часть компаний отслеживает работу менеджеров по подбору персонала, применяя такие показатели оценки качества рекрутмента. Выделяют следующие основные показатели в работе службы персонала: количество закрытых вакансий, скорость закрытия вакансий и соблюдение сроков подбора, прохождение сотрудниками испытательного срока, качество работы новых сотрудников, число увольнений новичков, удовлетворенность руководителей отделов новыми сотрудниками. Важно осознавать тот факт, что нужно проверять не столько труд каждого отдельного сотрудника, сколько эффективность работы отдела управления персоналом в целом. Личные результаты работы сотрудников важны и полезны, так как именно на них опирается начальник отдела при выборе стратегий для достижения поставленных перед ним целей.

Оценивать эффективность службы управления персоналом могут как руководители организации или руководитель отдела, так и сторонние организации, привлеченные с этой целью.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: «Система управления персоналом»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Система управления персоналом организации, ее место и роль в целостной системе управления предприятием.
2. Цели и функции системы.
3. Зависимость функций по управлению персоналом от размеров организации, вида деятельности, кадровой политики.
4. Характеристика подразделений – носителей функций управления персоналом в отечественных организациях: отдела организации труда и заработной платы, отдела кадров, отдела подготовки кадров, отдела социально-бытового обслуживания и т.д.
5. Организационная структура службы УП.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с экономикой управления персоналом как с наукой

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: «Экономический метод управления персоналом»

2.2.1 Вопросы к занятию:

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения экономики управления персоналом.

Задачи: расширение знаний студентов ; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.3 Семинарское занятие №3 (4 часа).

Тема: «Организационно-экономические нормативы и анализ трудовых показателей организации»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Трудовой потенциал общества, организации, работника.
2. Трудовой потенциал работника как совокупность психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов.
3. Формирование трудового потенциала.
4. Оценка трудового потенциала.
5. Взаимосвязь понятий «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «человеческий капитал».

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения особенностей экономики управления персоналом.

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом ; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.4 Семинарское занятие №4 (4 часа).

Тема: «Экономическая оценка трудового потенциала организации»

2.4.1 Вопросы к занятию:

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения методов изучения экономики управления персоналом.

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений;

демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.5 Семинарское занятие №5 (4 часа).

Тема: «Функционально-стоимостной анализ деятельности персонала»

2.5.1 Вопросы к занятию:

- 1.Сущность и основные задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА).
- 2.Принципы ФСА: функциональности, системности, соответствия, коллективного поиска, народнохозяйственного подхода.
- 3.Подготовительные работы к проведению ФСА: выбор объекта, постановка задач и составление рабочего плана.
- 4.Сбор, изучение и систематизация информации.
- 5.Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения деятельности

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом ; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар по материалам исследования, проведенного студентами под руководством преподавателя;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.6 Семинарское занятие №6 (4 часа).

Тема: «Управление расходами на персонал»

2.6.1 Вопросы к занятию:

- 1.Классификация затрат на персонал по целям управления, фазам процесса воспроизводства, уровню подхода, целевому назначению, источникам финансирования, характеру, времени замещения, обязательности.
- 2.Структура затрат на персонал по методологии Международной организации труда.
- 3.Структура затрат на персонал по методологии Федеральной службы государственной статистики РФ.
- 4.Управление затратами на персонал.

5.Планирование расходов на персонал.

6.Бюджет затрат на персонал.

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения познавательной сферы личности

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.7 Семинарское занятие №7 (4 часа).

Тема: «Аудит и контроллинг персонала»

2.7.1 Вопросы к занятию:

- 1.Сущность, задачи и направления аудита персонала.
- 2.Специфика и виды аудита персонала.
- 3.Анализ трудовых показателей при аудите персонала. Аудит рабочих мест, найма и увольнений работников. Аудит вознаграждений и условий труда.
- 4.Основная цель и функции контроллинга персонала.
- 5.Уровни контроллинга персонала в зависимости от целевых установок. Контроллинг затрат, результатов и эффективности.
- 6.Стратегический и оперативный контроллинг персонала.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения внимания и памяти

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).

Тема: «Управление кадровыми рисками управления персоналом»

2.8.1 Вопросы к занятию:

- 1.Кадровые риски организации как объект управления. Количественные и качественные риски. Риски нелояльности персонала.
- 2.Отраслевая специфика кадровых рисков. Определение степени вероятности наступления риска. Минимизации вероятности негативного развития кадровых рисков.
- 3.Обеспечение возможности оперативного пресечения состоявшихся рисков на ранней стадии их развития с соответствующей минимизацией фактических потерь организации. Требования к организации управления кадровыми рисками. Планирование текущих и перспективных потребностей организации в персонале в управлении количественными рисками.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения эмоционально-волевой сферы личности

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: семинар-дискуссия;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.9 Семинарское занятие №9 (4 часа).

Тема: «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом»

2.9.1 Вопросы к занятию:

- 1.Различные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
- 2.Оценка по конечным результатам деятельности организации (объем товарной продукции, прибыль, себестоимость и т.п.) за определенный период.
- 3.Оценка эффективности управления персоналом на основе показателей результативности и качества живого труда (удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения установленной нормы выработки, потери рабочего времени и т.п.).
- 4.Оценка эффективности управления работниками на основе использования различных форм и методов работы с персоналом (показатели эффективности: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, затраты на одного работника и т.п.)
- 5.Уровни оценки эффективности управления персоналом.Эффективность управления персоналом на уровне организации в целом. Эффективность управления персоналом на уровне структурных подразделений организации.

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения темперамента и характера личности

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная; контрольная

Форма: семинар-коллоквиум;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

2.10 Семинарское занятие №10 (4 часа).

Тема: «Оценка эффективности службы управления персоналом организации»

2.1.1 Вопросы к занятию: Различные подходы к оценке эффективности управления персоналом.

1. Оценка по конечным результатам деятельности организации (объем товарной продукции, прибыль, себестоимость и т.п.) за определенный период.
2. Оценка эффективности управления персоналом на основе показателей результативности и качества живого труда (удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения установленной нормы выработки, потери рабочего времени и т.п.).
3. Оценка эффективности управления работниками на основе использования различных форм и методов работы с персоналом (показатели эффективности: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, затраты на одного работника и т.п.)
4. Уровни оценки эффективности управления персоналом.
5. Эффективность управления персоналом на уровне организации в целом.
6. Эффективность управления персоналом на уровне структурных подразделений организации.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения способностей личности

Задачи: расширение знаний студентов по экономике управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

