"Кадровое планирование и управление персоналом на предприятии"

ВВЕДЕНИЕ

В Кризисные времена компания рискует понести финансовые потери, утрату своих позиций на рынке, потерять свои лучшие кадров, без которых преодолеть кризис практически нереально. Стратегия вывода организации из кризиса, предполагает проведение радикальных решений. Поэтому при проведении оздоровления организации в области управления персоналом нужно решить следующие задачи: снизить риски возможных конфликтных ситуаций при увольнении одних работников; и удержание и вовлечение в реализацию мероприятий по оздоровлению предприятия других. Для эффективного решения необходимых задач требуется разработка, и осуществление ряда мер, направленных на:

- наличие четкого видения всеми сотрудниками создавшейся ситуации и перспектив ее реализации в соответствии с намеченными планами по выходу из кризиса;
- мотивировка кадров на действия, которые нужны организации.

Грамотное управление персоналом предприятия является гарантом того, что фирма сможет не только выжить, но и преуспеть в условиях жесткой конкуренции. Причем, в условиях современного российского рынка, данная функция играет особо значимую роль. Согласитесь, что многие результаты компании зависят от личностных качеств каждого из сотрудников. Важно создать внутри фирмы такую обстановку, чтобы каждый работник был мотивирован на развитие предприятия и выход его на новый уровень.

Кроме того, планируя свою деятельность, организации формулируют цели, достижение которых позволяет повысить доходы компании, улучшить работу с клиентами, обеспечить высокое качество продукции или услуг. Достижение этих целей возможно только в том случае, если в организации будут работать люди, способные и готовые к решению поставленных задач. Любая деятельность организации должна быть обеспечена человеческими ресурсами, составляющими ее персонал. А это значит, что определяя пути своего развития, предприятие должно точно знать какие работники, когда и где будут использоваться. Также важно знать сколько и каких ресурсов для этого потребуется, например, сколько денежных средств понадобится выделить на оплату труда работников, на компенсации по временной нетрудоспособности (больничным), на выплаты сверхурочных и т.д.

Другими словами, для того, чтобы организация могла осуществлять свою деятельность сегодня и уверенно двигаться вперед, необходимо планирование всего того, что связано с ее человеческими ресурсами.

Целью настоящей работы является изучение кадрового планирования и управления персоналом на предприятии.

Актуальность темы исследования обусловлено сложной финансово - экономической ситуацией в стране, когда предприятия вынуждены сокращать людей, и одновременно поддерживать мотивацию персонала.

Для реализации цели данной работы необходимо выполнить несколько ***задач***: изучить сущность кадрового планирования, проанализировать использования трудовых ресурсов на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ».

Объектом исследования является Акционерное общество «СТРОЙ-ТРЕСТ» и его персонал.

Предметом исследования являются процессы кадрового планирования предприятия.

Методологическую основу исследования составляет совокупность специальной и научной литературы, экономические и статистические данные предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ».

Структура диплома. Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Кадровое планирование как основа функционирования предприятия

Общеизвестным является тот факт, что состояние экономики страны сильно зависит, от эффективной работы отдельных организаций. Потому как в отдельных организациях производится продукция и услуги, которые нужны для производственных целей и потребностей населения. Поэтому от того, как они используют свои ресурсы, какую продукцию по уровню качества и конкурентоспособности выпускают, как внедряют НТП, как заботятся о своих работниках, повышении их уровня жизни и квалификации зависят экономическое могущество страны и благосостояние ее граждан.

С макроэкономических позиций предприятия являются основой для:

- увеличения национального дохода, ВВП, ВНП;
- развития науки и техники, медицины, образования и культуры и решения многих социальных, экономических, правовых и других проблем.

Известно, что функционирование любого предприятия невозможно без его важнейшего ресурса – персонала. Именно персонал, являясь фундаментом, на котором строится любая организация, служит проводником к достижению поставленных целей и реализации разработанных планов.

Дело в том, что в основе успешной деятельности любого предприятия лежит не только наличие высококлассного технического оснащения, а такие важные факторы, как специфические знания персонала, приверженность работников своей организации, репутация организации и ее продукции на рынке, грамотно выстроенная корпоративная культура и налаженные связи с клиентурой. Все вышеперечисленные факторы являются ключевыми и вносят решающий вклад в достижение успехов. Важно понимать, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не материальные активы предприятия, а творческий потенциал персонала и методы управления.

При переходе к рыночным отношениям многие российские предприятия столкнулись с рядом проблем и трудностей. Во-первых, возникли препятствия, связанные с невозможностью выплаты достойной заработной платы работникам, трудности в сфере производства и сбыта готовой продукции. Во-вторых, на предприятиях стало возрастать недоверие к руководству со стороны рядовых работников, появился плохой морально-психологический климат, последовал уход квалифицированных работников и низкая исполнительная и трудовая дисциплина. Таким образом, возникший для высшего руководства ряд вопросов, а именно:

- как удержать квалифицированных работников, составляющих ядро предприятия;

- как повысить уровень доверия к руководству;
- как поднять уровень заинтересованности работников в достижении целей

организации и др. требовал немедленного решения.

В данной ситуации, высшему руководству следовало, опираясь на опыт зарубежных коллег, сделать акцент на привлечении высококвалифицированных работников в нужное время в оптимальном количестве, на создании необходимых условий, чтобы использовать ими свою квалификацию для эффективного функционирования предприятия. Сущность кадрового планирования, как раз, и заключается в вышесказанном. Однако, в момент кризиса, российские компании не имели четких ориентиров и просматриваемых перспектив в кадровой политике, и, как правило, действовали интуитивно, теряя время и другие ресурсы.

Сегодняшняя экономическая ситуация в России, основанная на рыночных отношениях и конкуренции, начала менять сами подходы к управлению и использованию персонала, которые в значительной степени основываются на зарубежном опыте. Уже к середине 90-х годов имелись российские предприятия, где в полной мере были внедрены системы ежегодного долгосрочного кадрового планирования, а также новые процедуры и методы отбора и найма кадров.

В настоящее время значительная часть российских предприятий начала отводить особую роль кадровому планированию. Многие руководители приходят к пониманию того, что необходимо вырабатывать, а затем последовательно реализовывать определенную кадровую политику и не только на текущий период, но и на долгосрочные перспективы. Это связано с повышением конкурентной позиции предприятий на рынке и интенсивными темпами экономического развития. Не секрет, что сохранить конкурентные позиции невозможно без постоянного развития и внедрения новшеств, в том числе и в кадровой политике.

К сожалению, не каждая организация может похвастаться, тем, что она занимается разработкой и реализацией кадровых планов. Однако, с таким положением можно мириться только в том случае, если организация не имеет долгосрочных амбиций или ресурсов на перспективу.

Существуют организации, которые и вовсе стремятся обойтись в своей деятельности без кадрового планирования, ссылаясь на тот факт, что этот вид планирования требует определенных затрат, без которых предприятие вполне может успешно существовать. Однако специалисты утверждают, что планируя заранее, организация может избежать некоторых наиболее распространенных ошибок: набор недостаточного или чрезмерного числа работников, запаздывание в обеспечении необходимыми кадрами и пр.

Таким образом, работа с кадрами становится основной на любом успешном предприятии в независимости от формы хозяйствования, а кадровое планирование играет основополагающую роль в системе управления организацией в целом.

1.2. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Общеизвестным является тот факт, что именно трудовые ресурсы определяют функционирование и развитие предприятия.

Сотрудники, занимаясь планированием, организацией, управлением, контролем оказывают воздействие на все формы и виды деятельности предприятия и определяют функционирование фирмы на будущие периоды.

Поэтому основной задачей для высшего руководства является реализация четко сформулированной и выработанной кадровой деятельности, где кадровое планирование играет ведущую роль.

Отечественные и зарубежные специалисты по-разному трактуют понятие «кадровое планирование». Иностранные коллеги определяют кадровое планирование как «систему подбора квалифицированных сотрудников, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие), и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющая своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки»[1].

По другому определению кадровое планирование рассматривается как «процесс подготовки прогнозов, программ и планов кадрового обеспечения производственной фирмы, требуемой численности, квалификации и эффективности»[2].

Отечественные специалисты рассматривают понятие кадрового планирования несколько шире, чем их зарубежные коллеги. Приведем пример определения одного из российских авторов: «кадровое планирование - это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю над его использованием»[3].

Из вышеприведенных определений понятно, что отечественные и зарубежные специалисты имеют различные мнения относительно кадрового планирования. Иностранные авторы представляют кадровое планирование как, прежде всего, планирование определения количественной и качественной потребности в персонале. В свою очередь, отечественные специалисты рассматривают это понятие несколько пространнее, включая помимо вышеперечисленных факторов, такие важные аспекты, как

1

2

3

планирование набора персонала и его обучения, планирование затрат на рабочую силу, планирование деловой карьеры и трудовой адаптации работников, а также их высвобождение. Далее, в следующей главе, все эти виды кадрового планирования будут рассмотрены более детально.

Несмотря на то, что кадровое планирование играет ведущую роль в системе управления кадровой работы предприятия, оно ни в коем случае не может и не должно рассматриваться изолировано от других видов планов (финансовый план, план оборота, план производства и многие другие), существующих на предприятии (см. приложение 1[4] рис.1.1). Кадровое планирование является составной частью всего процесса планирования на предприятии. В свою очередь, все эти планы должны опираться на кадровые решения, принятые в организации.

Кадровое планирование, как правило, включает в себя 3 основных этапа[5]:

1. Информационно-аналитический этап.

На этом этапе осуществляется сбор, обработка и анализ необходимой информации, изучение кадровой ситуации и установление перспектив на будущее.

2. Этап разработки проекта кадрового плана.

На этом этапе также проводится анализ рабочей силы, имеющейся на рынке труда. Этап разработки характеризуется наличием большого объема работ, что требует от работников кадровых подразделений высокого профессионализма и отдачи.

3. Этап утверждения плана.

На этом этапе разрабатывается кадровая стратегия и кадровый план. Указываются временные рамки для решения всех вопросов, поставленных в рамках кадрового плана.

Однако необходимо отметить, что каждый этап кадрового планирования связан с определенными издержками на реализацию запланированных мероприятий. Как правило, величина этих издержек весьма значительна, поэтому одной из основных задач кадрового планирования является выявление, определение и оптимизация расходов при комплектовании штатов. Необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровых мероприятий, для чего нужно прежде всего рассмотреть структуру затрат на персонал. При этом следует учитывать, что потери могут быть связаны с различным уровнем подготовки кадров.

В структуру затрат на персонал включены следующие пункты:

- затраты на наем и отбор персонала;
- затраты на заработную плату;

4

5

- расходы на повышение квалификации и обучение;
- отчисления на социальное страхование;
- выплаты пособий;
- расходы на технику безопасности;
- оплата отпусков и больничных листов;
- выплаты по инвалидности;
- выплаты на социальное обеспечение;
- затраты на увольнение работников;
- потери от некомпетентности сотрудников.

Помимо определения и оптимизации издержек, к числу главных задач кадрового планирования можно отнести:

- разработку процедуры кадрового планирования;
- учет интересов всех работников организации;
- обеспечение оптимального раскрытия потенциала наемных работников и их мотивации;
- разработку мероприятий по закреплению кадров;
- выявление источников обеспечения предприятия кадрами.

Вышеперечисленные задачи кадрового планирования, как и всякие частные плановые задачи, не могут решаться в отрыве от задачи планирования деятельности предприятия в целом. Выше уже было упомянуто, что одной из основных задач кадрового планирования является планирование затрат на содержание персонала, а это говорит о том, что оно должно быть тесно связано с общей системой финансового планирования деятельности предприятия, а также опираться на производственные планы, планы поставок, план сбыта и пр.

Кадровое планирование ориентировано на решение различных вопросов, в том числе вопросов, связанных с:

- планированием использования кадров (т.е. с использованием персонала в соответствии со способностями, умениями и навыками);
- планированием привлечения или сокращения персонала (т.е. с удерживанием на предприятии оптимального количества работников, привлекая необходимый и сокращая избыточный персонал);
- планированием кадрового развития (т.е. с содействием повышению квалификации кадров и приспосабливанию их знаний к изменяющимся требованиям);
- планированием расходов на персонал (т.е. с затратами на кадровые мероприятия).

Любое предприятие, которое использует кадровое планирование в своей деятельности, преследует следующие цели:

- привлечь и удержать людей соответствующей квалификации и в оптимальном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал персонала;
- создать возможности должностного и профессионального продвижения работников;
- достигнуть максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников.

На основе вышесказанного, можно с уверенностью сказать, что кадровое планирование призвано добиться успешного сочетания целей организации и индивидуальных целей работников, обеспечить максимальное удовлетворение интересов и потребностей работодателей с одной стороны, и интересов работников – с другой. Персональными потребностями работников, как правило, являются:

- потребность в самореализации;
- в свободе;
- в общественном признании;
- в надежном будущем;
- в хорошем материальном обеспечении;
- в достойных условиях труда;
- в наличии условий для профессионального и творческого роста и др.

Интересы работодателя обычно связаны:

- со стремлением выжить в современных экономических условиях и добиться определенного успеха;
- с желанием занимать ведущие конкурентные позиции на рынке;
- с ростом производительности труда;
- с минимизацией затрат и себестоимости;
- с получением максимальной прибыли.

Посредством кадрового планирования, вышеперечисленные, казалось бы, такие отличные друг от друга цели работодателей и работников успешно реализуются на практике. Планирование кадров на предприятии осуществляется и в интересах деятельности организации и в интересах ее сотрудников.

На практике организацию и осуществление кадровых мероприятий, в том числе и кадровое планирование, осуществляет отдел кадров. Однако в настоящее время в связи с ростом организации, увеличением численности работников, новыми подходами к

управлению кадрами на предприятиях создается новая структура кадровой службы, которая позволяет предприятию решать широкий круг задач, связанный с реализацией кадровых мероприятий. В идеальном варианте кадровая служба должна включать в себя различные специализированные подразделения, такие как отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального обеспечения и пр. (см. рис.1)[6]. Однако на практике в зависимости от размеров и специфики деятельности предприятия структура кадровой службы может значительно отличаться. Например, на предприятии может отсутствовать отдел обучения или бюро социальных исследований в силу того, что подобная деятельность нецелесообразна для конкретного предприятия.

Уже понятно, что процесс кадрового планирования имеет весьма сложную структуру. Работники кадровых служб сталкиваются с рядом проблем, обусловленных разными причинами, в том числе:

- отсутствием более совершенной методики планирования и расчета численности персонала;
- сложностью привлечения высококвалифицированных и профессиональных работников;
- сложностью согласования планов в силу отсутствия возможности сравнивать различную информацию по планированию на предприятии в целом и др.

Совершенствование систем и методов кадрового планирования позволит решить некоторые из вышеперечисленных проблем. Есть и другие способы выхода из сложных ситуаций. Уже сейчас многие предприятия пользуются услугами рекрутинговых (кадровых) агентств, которые осуществляют поиск и подбор высококвалифицированного персонала и оказывают услуги в области кадрового консалтинга. Кроме того, рекрутинговые компании дают возможность предоставления временного персонала, оказывают услуги безболезненного выведения персонала из штата компании, проводят тестирования, оценку персонала, обзоры заработных плат и пр. Многие предприятия возлагают, по сути, свои обязанности на рекрутинговые агентства в целях экономии времени и финансовых средств на поиск высококвалифицированных специалистов и другие виды кадровых мероприятий.

6

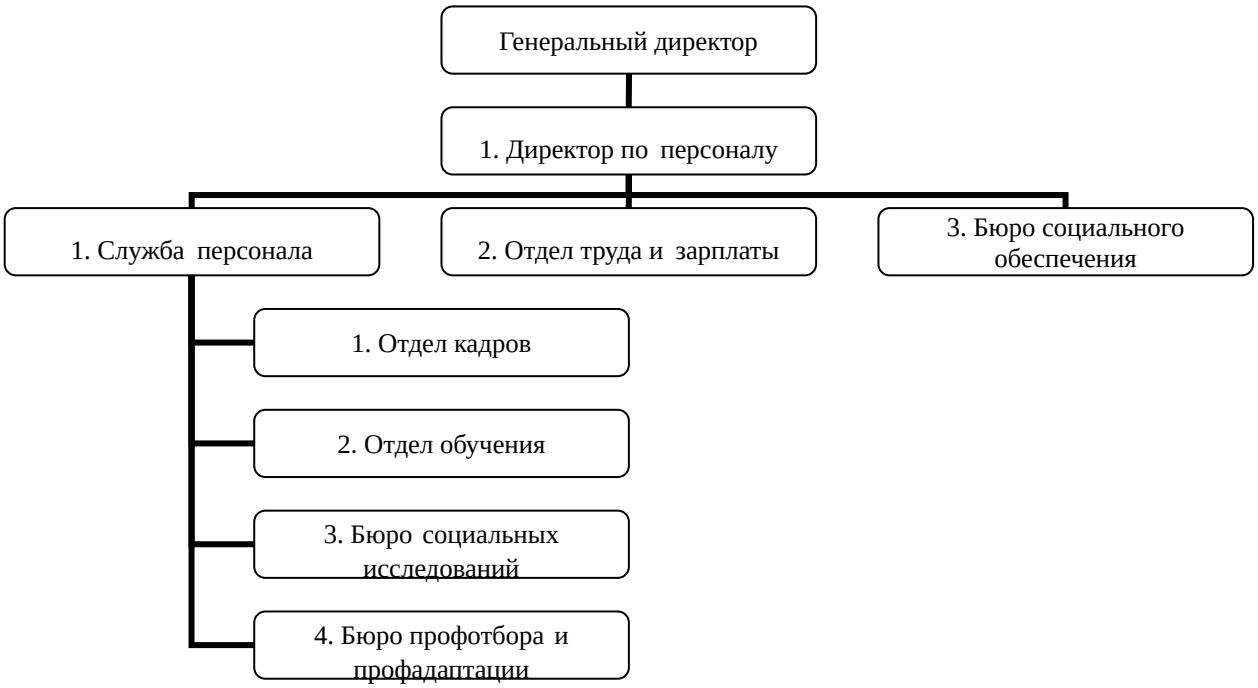

Рис.1. Структура построения кадровой службы на предприятии

Еще одна возможность решения проблем – это внедрение компьютеризации и использование новых технологий. Компьютеризация кадровой работы позволяет провести быстрый анализ любых данных. Сбор данных должен осуществляться на протяжении долгого периода времени и быть регулярным, однако в дальнейшем сложная рутинная работа по обработке данных относительно прогнозирования количества работников (служебные перемещения, увольнения, наем новых работников, обучение и пр.) превратится в обычную несложную процедуру.

Большинство информационных систем являются плодами зарубежной разработки, однако многие российские компании перенимают опыт иностранных коллег и разрабатывают свои автоматизированные методы управления персоналом, внедряя их в свою деятельность.

Принято считать, что ощутимый эффект от внедрения автоматизированных систем управления персоналом заметен, когда численность персонала предприятия превышает 1000 человек. Это позволяет сократить время принятия решений на всех уровнях управления предприятием, повысить качество кадровых решений, оперативность подготовки отчетности для органов государственного управления в соответствии с российскими законодательными и нормативными требованиями, снизить затраты на управление персоналом.

К примеру, «созданная в фирме "Юнион Оил" автоматизированная информационная система, обслуживающая потребности кадровой политики, содержит более 600 тыс. данных о работниках фирмы, включая, наряду с общими анкетными сведениями, данные о квалификации служащих, их профессиональных достижениях, инвентаризацию навыков, которыми располагают работники помимо основной специальности. Персонал дифференцируется по следующим категориям: возраст, выполняемые функции, географическое расположение филиалов, должность, квалификация: особо выделяются вновь пришедшие и уволившиеся. Расчеты осуществляются по специально разработанной на фирме математической прогностической модели, которая позволяет прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам на пятилетний период и обеспечивает анализ кадрового состава в различных разрезах (в целом, по определенным профессиям, по половозрастным категориям и т.д.). Прежде чем принять какое-либо решение, руководитель может проверить различные варианты на машине, с помощью модели оценить последствия этою решения и вычислить связанные с ним общие затраты».[7]

Подводя итоги данного пункта можно сделать вывод, что сущность кадрового планирования заключается «в достижении максимальной близости между целями организации и целями работников»[8]. Выделение кадрам трудовых мест в необходимый момент времени, в нужном количестве в соответствии с их навыками и умениями, является определяющей задачей планирования кадров.

С управленческой точки зрения кадровое планирование – один из методов управления персоналом. С точки зрения экономики – это процесс оптимизации численности персонала для снижения издержек и повышения эффективности работы предприятия.

1.3. Основные виды кадрового планирования

В вышеизложенных пунктах мы рассмотрели, какое влияние оказывает кадровое планирование на функционирование предприятия в целом. Определили, какие цели, и задачи оно преследует, и какие вопросы оно позволяет решить предприятиям, которые внедряют кадровое планирование в свою деятельность.

В данном пункте более детально будет рассмотрена сама структура кадрового планирования, и будут выявлены основные его виды.

7

8

Разнообразие задач, которые решаются в рамках кадрового планирования, приводит к тому, что кадровое планирование делится на различные типы, приведем основные из них.

1. Планирование потребности в персонале.
2. Планирование привлечения (набора) персонала.
3. Планирование расходов на персонал.
4. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.
5. Планирование деловой карьеры.
6. Планирование трудовой адаптации.
7. Планирование высвобождения или сокращения персонала.
8. Планирование сохранения кадрового состава.
9. Планирование использования персонала.

Далее, рассмотрим более подробно каждый вид кадрового планирования.

1. Планирование потребности в персонале.

Кадровое планирование в первую очередь направлено на определение потребности в кадрах. В свою очередь, специалисты различают потребность количественного и качественного характера. Однако прежде чем начать планирование потребности в персонале, необходимо чтобы она сформировалась.

Формирование потребности в персонале происходит под влиянием определенных факторов, которые в целом можно разделить на две большие группы: факторы внутренние и внешние. Внешние факторы представляют собой неподвластные предприятию обстоятельства, образующиеся за пределами организации. В свою очередь, внутренние факторы предприятие способно контролировать самостоятельно, поскольку они формируются внутри организации.

Рассмотрим основные внешние факторы, влияющие на формирование потребности организации в человеческих ресурсах, и на рынок труда (см. таблицу 1.1)[9].

Таблица 1.1

Внешние факторы

[9]

Системы	Изучаемые факторы
Экономическая	темпы инфляции и дефляции, уровень занятости, уровень безработицы, темпы экономического роста
Политическая	изменение налогового, трудового законодательства, нестабильность
Технологическая	изменение и развитие научно-технического прогресса.
Международная среда	легкость доступа к сырьевым материалам, изменения валютного курса, политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Так же к внешним факторам относятся условия труда, рабочая нагрузка, степень вредности работы для организма человека, физическая и нервно-психическая напряженность, взаимодействие с людьми во время работы и др. Все вышеперечисленные факторы в той или иной степени оказывают влияние на формирование потребности в персонале.

Разобравшись с внешними факторами, предприятие приступает к анализу своего внутреннего потенциала, т. е. анализу внутренних факторов, с целью выявления возможности противостоять изменяющимся внешним факторам и своевременно реагировать на них.

К основным внутренним факторам относятся (см. таблицу 1.2)[10]:

Таблица 1.2

Внутренние факторы

Системы	Факторы
Внутриорганизационная среда	увольнение по собственному желанию, уход на пенсию, декретный отпуск
Технологическая	внедрений новых технологии, компьютеризация
Производственная	выпуск нового вида продукции, повышение качества продукта или оказываемых услуг, рыночные исследования и разработки, переход к новой сфере деятельности, увеличение или уменьшение объема производства.

Все эти факторы оказывают воздействие на природу формирования потребности в персонале, поэтому должны подвергаться тщательному анализу.

10

Вернемся к определению качественной и количественной потребности в персонале. Мы уже выяснили, что внешняя и внутренняя среда предприятия, общая стратегия и цели организации влияют на формирование потребности в кадрах. Однако, не стоит забывать, что важной задачей этого направления является анализ и сбор информации для определения не только текущих, но и будущих потребностей организации в человеческих ресурсах.

Количественная потребность в персонале – это «определяемая плановыми расчетами потребность в численности персонала в целом по организации и ее отдельным подразделениям, по отдельным критериям качественной потребности (например, численность рабочих определенной профессии)».[11]

После, того, как потребность определена, организация преступает к разработке стратегии по поиску и привлечению необходимых кадров.

2. Планирование привлечения (набора) персонала.

Специалисты по привлечению персонала преследуют следующие цели:

- осуществить поиск подходящих кандидатов на заполнение имеющихся вакансий;
- установить с ними контакт и заинтересовать их работой в данной организации.

Чтобы решить эти задачи необходимо знать методы поиска рабочей силы и рынок труда. Чтобы удовлетворить будущие потребности организации в кадрах, разрабатываются целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала за счет источников как внутренних так и внешних. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала - это наем новых работников за счет СМИ, служб занятости, ярмарок вакансий, рекрутинговых агентств, ВУЗов и средних специальных учебных заведений, сети Интернет, переманивания лучших работников из других организаций (так называемый хедхантинг) и др.

3.Планирование расходов на персонал.

Затраты на персонал – это общий размер кадровых расходов организации. Основными составляющими издержек при кадровом планировании являются:

- базовая и дополнительная заработная плата;
- все виды премиальных выплат;

11

- доплаты и надбавки к заработной плате;
- оплата ежегодных отпусков, праздничных дней, время болезни;
- льготы;
- затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг;
- взносы в фонды социального страхования;
- затраты на найм, подготовку, переподготовку и обучение персонала;
- издержки организации на уплату налогов, на заработную плату и занятость;
- издержки на спецодежду, оборудование бытовых помещений, на информационные системы, прессу;
- расходы на командировки и служебные разъезды;
- расходы на охрану труда и окружающей среды;
- расходы на организацию рабочих мест;
- на создание благоприятных условий труда, здорового психологического климата в организации;
- расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ и пр.

Расходы на персонал делятся на прямые и косвенные.

Прямые затраты прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу определенным работником. В связи с этим данный вид издержек рассматривается как переменный.

Таблица 1.3

Структура издержек на персонал

Затраты на персонал		
Прямые	Косвенные	
Оплата по результатам труда	На основании тарифов и законодательства	Социальное обслуживание
Заработная плата	Отчисления работодателей на социальное страхование от несчастных случаев	Столовая
Оклад штатных сотрудников	Оплата отпусков	Жилищная площадь
Выплаты внештатным сотрудникам	Оплачиваемые больничные листы	Транспортные расходы
Прочие выплаты		
	Инвалидность	Социальное обеспечение
	Техника безопасности	Спецодежда
		Фонд социального обеспечения
		Страхование и доплаты
		Прочие события (например, юбилеи, и т.п.)

4. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

В настоящее время многие предприятия стремятся лучше использовать собственный персонал без поиска новых специалистов на внешнем рынке труда. Для этого разрабатывается комплекс различных мероприятий, направленных на обучение и спецподготовку персонала, которые осуществляются как внутри предприятия, так и за его пределами.

В практике сложилось несколько форм обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте является более дешевым и является важной составляющей всего производственного обучения. Данный вид обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров позволяет получить требуемые для выполнения определенной работы знания и умения. Как правило, он проводится на производстве квалифицированными специалистами и обеспечивает практический опыт тому, что обучается и знакомится с обстановкой на производстве.

К самым распространенным методам обучения на рабочем месте можно отнести: наставничество, смену рабочего места (рабочая ротация), направленное приобретение

опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места считается более эффективным, однако связано с дополнительными материальными затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Необходимо отметить, что при таком методе сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор практических производственных ситуаций (case-study), проведение конференций, семинаров, тренингов, формирование групп по обмену опытом и пр[12].

Такое планирование позволяет организации успешно решать проблемы, связанные с появлением новых направлений деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. Способствует более полному использованию знаний, навыков и умений работников организации, полученных в результате их обучения, переподготовки и повышения квалификации. Также повышает способность персонала адаптироваться к новым быстроменяющимся условиям и жестким требованиям рынка.

Таким образом, работники получают возможность накапливать знания, умения и навыки и применять их для достижения, как своих целей, так и целей предприятия.

5.Планирование деловой карьеры.

Планирование деловой карьеры работника – это «составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы».[13]

Планирование карьеры играет очень важную роль в системе кадрового планирования. Это связано с тем, что оно дает возможность для развития личности работника, его самоутверждения, а также осознания собственной значимости в глазах окружающих людей. А предприятие, в свою очередь, получает своевременный приток на руководящие посты работников, способных эффективно решать производственные и служебные задачи.

Успех планирования деловой карьеры зависит от целого ряда условий, среди которых следует выделить следующие:

- продуманная политика использования кадров;
- создание стимулов карьерного продвижения за счет гибкой системы оплаты и премирования по результатам работы с перспективой продвижения в должности;

12

13

- управление деловой карьерой работника;
- учет структуры кадров (возрастной, профессиональный и пр.);
- создание кадрового резерва из числа перспективных специалистов, способных в дальнейшем стать профессиональными руководителями;
- профессиональное развитие работников, включающее в себя обучение, повышение квалификации, переквалификацию и др.;
- использование новых методов и технологий отбора и перемещения кадров (аттестации, конкурсы при назначении на должность, оценку кадров по результатам тестирования).

При условии соблюдения предприятием всех вышеперечисленных мероприятий планирование и управление деловой карьерой способствует:

- повышению преданности работника интересам организации;
- повышению производительности труда;
- уменьшению текучести кадров;
- более полному раскрытию способностей человека.

6. Планирование трудовой адаптации.

Планирование трудовой адаптации представляет собой комплекс целенаправленных мероприятий, направленных на скорейшее и безболезненное вхождение работника в новую организацию, подразделение или должность и приспособление его к новым условиям – социальным, профессиональным и психофизиологическим.

Цели, которые преследует предприятие при планировании трудовой адаптации следующие:

- уменьшение издержек на вновь прибывшего работника, поскольку эффективная адаптация позволяет снизить стартовые издержки и позволяет новому работнику скорее приступить к требуемой работе;
- снижение чувства тревожности и неуверенности, испытываемое новым работником;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой и позитивного отношения к работе;
- сокращение текучести кадров, поскольку работник, который не смог приспособиться к новым условиям, как правило, реагирует на это увольнением.

Правильно спланированная и хорошо организованная программа адаптации нового работника позволяет ему быстро приступить к работе с полной отдачей на благо организации.

7. Планирование высвобождения или сокращения персонала.

Планирование высвобождения персонала – это комплекс мероприятий, направленный на работу с увольняющимися или отстраненными от работы сотрудниками.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации ряда основных видов увольнений:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию;
- по истечении срока договора;
- по соглашению сторон;
- по требованию профсоюзного органа.

Уход работников, как правило, связан с негативными последствиями, как для предприятия, так и для самих работников. Предприятие лишается сотрудников, которые уносят с собой неоценимый опыт и знания, а сотрудники сталкиваются с не совсем приятной процедурой нового поиска работы и, как правило, болезненно переживают увольнение или сокращение[14].

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического характера. Штаты сокращаются, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации, или если работники не соответствуют занимаемым должностям, не справляются со своими обязанностями и пр.

Основной целью планирования высвобождения и сокращения персонала является достижение наиболее безболезненного ухода сотрудника со своего рабочего места.

8. Планирование сохранения кадрового состава.

К данному виду кадрового планирования относится набор мероприятий в области социальной инфраструктуры, необходимый для обеспечения использования кадров в течение длительного периода времени. К данным мероприятиям относятся: создание условий для производства и труда, обустройство рабочего места, соблюдение правил техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, установление систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, установление продолжительности рабочего дня и пр.

Этот вид планирования предприятия в своей деятельности используют крайне редко, полагая, что без его наличия можно вполне обойтись. Однако все вышеперечисленные мероприятия охватывают широкий круг работающих и касаются формирования условий

14

труда и трудовых отношений. Поэтому целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно.

Планирование сохранения кадрового состава имеет своей целью обеспечить отдельного работника в течение продолжительного периода времени такими условиями, чтобы он получал удовлетворенность от занятий трудом, а также ощущал безопасность и стабильность, работая на своем рабочем месте.

9. Планирование использования персонала.

Планирование использования персонала – это «мероприятия по созданию условий для эффективной реализации психофизиологических возможностей, умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте, а также по созданию творческой, здоровой психологической атмосферы в организации»[15].

Каждому сотруднику предприятия необходимо создать условия для его успешной работы. Здесь очень важно учитывать нагрузки, как физического, так и психологического характера, стремится к отсутствию несчастных случаев, аварий на производстве и профессиональных заболеваний, к обеспечению работников специальной одеждой, обувью – одним словом, на предприятии должны быть организовано планирование мероприятии по охране труда и безопасности.[16]

Планирование использования персонала позволяет обеспечить оптимальную степень удовлетворенности сотрудников своими рабочими местами, повышает производительность труда, и способствует развитию способностей и умений работников.

Подводя итог данного пункта можно сказать, что все вышеперечисленные виды кадрового планирования очень тесно связаны, они дополняют друг друга и взаимодействуют между собой. Зная структуру каждого вида кадрового планирования и применяя ее на практике, предприятие сможет избежать многих недоразумений и проблем в своей деятельности. Кадровое планирование позволяет грамотно организовать планирование персонала организации, как на текущие, так и на долгосрочные периоды.

15

16

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

2.1. Анализ методов определения кадровых потребностей

Определение потребности в персонале является одним из важнейших направлений кадрового планирования на предприятии. Грамотное и обоснованное определение потребности в трудовых ресурсах позволяет установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала, что во многом определяет успешность всей производственной деятельности предприятия.

Также следует подчеркнуть, что потребность в персонале выступает, с одной стороны, как производственная потребность, а с другой – как личная потребность человека.

Определение и прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании определенного набора методов, которые применяются как по отдельности, так и в комплексе.

При определении потребности в трудовых ресурсах, используя различные методы, необходимо помнить, что в независимости от используемого метода результат никогда не будет абсолютно верным.

Итак, рассмотрим основные методы определения потребности в персонале, которые можно условно разделить на три группы: методы, основанные на суждениях, методы, основанные на математических расчетах и методы, основанные на различных видах норм.

Методы, основанные на суждениях, включают оценки управляющих и методику Дельфи[17]. Рассмотрим данные методы более подробно.

Суть метода оценки управляющих заключается в применении опыта менеджеров и специалистов, которые занимаются оценкой будущих потребностей персонала на предприятии. В свою очередь, оценка будущих потребностей осуществляется на основе всей деятельности предприятия, и подразделяется на элементарную и расширенную.

При элементарной оценке расчет по определению качественной и количественной потребности в персонале осуществляет один специалист или менеджер. Понятно, что его мнение, не смотря на уровень его профессионализма и подготовки, может быть субъективным, а, следовательно, сделанные им разработки, могут не совсем подходить для конкретного предприятия. Достоинство элементарной оценки заключается в том, что она требует меньших издержек, чем расширенная.

Для реализации метода расширенной оценки используется мнение группы специалистов или менеджеров, поэтому с учетом различных подходов и точек зрения,

17

результат может представлять более высокую качественную ценность для предприятия. Но, соответственно, при расширенной оценке издержки больше, чем при элементарной.

Отдел по управлению персоналом занимается сбором и обработкой оценок и предлагаемых методов по улучшению кадрового планирования и при необходимости проводит групповое обсуждение предложений.

Методика Дельфи основана на принятии решений относительно всех уровней будущих потребностей в персонале группой специалистов (экспертов), которые высказывают свое мнение независимо друг от друга в виде письменных ответов на вопросы. Вопросники составляются сотрудниками отдела управления персоналом предприятия, и передаются группе специалистов для заполнения. После чего отдел управления персоналом проводит анализ ответов экспертов, осуществляет повторное составление вопросника с учетом новых идей, и вновь передает вопросник группе экспертов. Далее обработанные результаты вновь возвращаются к специалистам в виде новых вопросов, и так до тех пор, пока эксперты не придут к единому мнению относительно потребности в персонале.

Такой способ позволяет исключить отрицательное влияние таких факторов, как личная антипатия, нежелание экспертов отказываться от публично высказанного мнения и т.д.

Методы, основанные на суждениях, как правило, используются на небольших предприятиях, так как не требуют сложного программного обеспечения и больших затрат.

Далее рассмотрим методы, основанные на математических расчетах, которые включают методы статистики и методы моделирования.

Примером методов статистики является метод экстраполяции – простой и наиболее часто используемый. Данный метод основан на пропорциональном перенесении сегодняшней ситуации в будущее, при условии, что тенденция прошлого и настоящего останется неизменной. Этот метод имеет маленькую погрешность, потому как не учитывает постоянно изменяющихся факторов внешней и внутренней среды, однако даёт достаточно точные результаты при условии относительной стабильности показателей, поэтому его используют для краткосрочного кадрового планирования на срок не более 1-3 лет.

Более сложными являются методы моделирования. Они предполагают построение количественной модели потребности в персонале, отражающей её зависимости от действия ряда факторов. Подставив в модель значение факторов потребности в трудовых ресурсах на планируемый период, определяют будущее состояние и сценарий развития организации. Сложность данного метода состоит в недостаточном знании факторов и механизма их действия. Хотя по некоторым факторам такие модели построить можно,

более того это позволит спрогнозировать потребность в кадрах на каждом этапе стратегического плана. Этот метод подходит для организаций, имеющих нестабильную организационную структуру и работающих в нестабильных экономических и юридических условиях.

Преимуществом методов, основанных на математических расчетах, является то, что расчеты в большей степени осуществляются в рамках автоматизированных систем. Минусами данных методов являются сложность формулировки изучаемых явлений и необходимость внедрения упрощений важных факторов, влияющих на процесс формирования кадров.

В отечественных предприятиях применяются методы, использующие различные виды норм.

Выделяют следующие виды норм труда (см. приложение 2 рис.2.1)[18]:

- нормы времени (количество времени на выполнение работы или операции);
- нормы выработки;
- нормы обслуживания;
- длительности;
- нормы численности;
- нормы управляемости и пр.

На основании вышеперечисленных норм можно выделить следующие методы: метод, который основывается на использовании данных о времени трудового процесса (метод трудоемкости), методы расчета по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности.

Использование нормативных методов при определении потребности в кадрах предполагает расчет общей численности работников (рабочих и специалистов отдельно) на основе планируемого объема производства (продукции, работ, услуг) и норм выработки.

Нормативный метод определения потребности в кадрах целесообразно использовать при разработке перспективных и долгосрочных планов (на 5, 10 и 20 лет). Недостаток этого метода состоит в необходимости постоянного пересмотра всей системы норм и нормативов, что является сложным и трудоемким процессом. Использование нормативного метода при определении потребности в персонале предполагает наличие следующих нормативных документов: квалификационных характеристик (моделей специалистов), типовых штатов и структур управления, номенклатур должностей,

18

нормативов (коэффициентов) насыщенности специалистами отраслей производственной и непроизводственной сфер и др.

Ниже рассмотрим два наиболее распространенных и доступных нормативных метода.

Одним из наиболее часто используемых методов определения потребности в трудовых ресурсах является ее определение через трудоемкость. Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле[19]:

$$Ч = T * K/Фn, \qquad (2.1)$$

где:

T - общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.;

K - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К = 1,15);

Фn - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в часах (в среднем принимается равным 1910 часам, но ежегодно уточняется).

Следующий метод определения потребности в персонале на основе норм метод расчета по нормам обслуживания, осуществляемый через норму управляемости.

Норма управляемости – это количество работников которые находятся в прямом подчинении одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 час. в день, 40 час. в неделю и т.д.) Для топ менеджеров - это заместители, количество которых варьируется от 3 до 8 человек. Для управленцев среднего звена - это структурные подразделения, для управленцев нижнего звена - это подчиненные (работники), количество которых при умственной работе не должно превышать 5-7 человек.

Для подразделений с устоявшимся набором функций (бухгалтерия, кадры, финансовый блок, маркетинг и пр.) нормой управляемости является 10-12 человек.

В любом случае на одного руководителя не должно приходиться более 15-17 человек. Эти цифры получены на основе статистики.

Считается, что число сотрудников в группе или отделе не должно превышать 9 подчиненных, причем количество подчиненных не должно быть четным, поскольку

19

сотрудники легко разделятся на две неформальные группы, что вполне может привести к конфликту.

Необходимо помнить, что точность использования всех вышеперечисленных методов можно повысить посредством сочетания всех вышеперечисленных методов. Так, например, метод экстраполяции можно использовать совместно с методами, основанными на суждениях и т.д.

Итак, на основе рассмотренных методов можно с уверенностью сказать, что обоснование и внедрение данных методов в деятельность предприятий позволит достаточно точно определить численность и уровень подготовки требуемых специалистов.

2.2. Классификация факторов и показателей, формирующих количественную потребность в персонале

Анализ и выбор методов определения потребности в трудовых ресурсах невозможен без выявления, накопления и отбора факторов и показателей, влияющих на конечный результат исследования. Показатели – это именно та основа, без которой невозможно произвести объективную оценку формирования количественной потребности в персонале в рамках отдельного предприятия.

Отбор факторов и показателей для проведения анализа, осуществляется на основе выявления и определения характера и степени связи между ними. Определение степени влияния факторов и показателей друг на друга дает возможность управлять ими.

В предшествующем пункте были определены направления, при помощи которых возможен анализ потребности предприятия в персонале на основе применения различных методов. В данном пункте мы проведем классификацию факторов и показателей, оказывающих существенное влияние на определение потребности в рабочей силе, отражающих различные стороны хозяйственной деятельности предприятия, особенности производства и поддающихся количественному измерению.

В экономической литературе приводятся различные классификации факторов, определяющих количественную сторону потребности в персонале[20].

Факторы формирования количественной потребности в трудовых ресурсах на предприятиях необходимо классифицировать по ряду признаков. Прежде всего, в их состав должны входить комплексные и специфические факторы. Комплексные факторы связаны, например, с осуществлением таких мероприятий, как концентрация, специализация и кооперирование производства. Понятно, что достаточно сложно при помощи вышеназванных организационных мероприятий выразить количественную

20

потребность в персонале. Поэтому ее можно обнаружить только с помощью специфических факторов, таких как:

- наличия и использования основных производственных фондов;
- состояния и использования оборотных средств;
- механизации и автоматизации производства и труда;
- затрат производства на выпуск и реализацию продукции;
- прибыль и пр.

Установление влияния комплексных факторов на формирование количественной потребности в персонале через исследование специфических факторов является одной из важных проблем.

Между тем, коэффициенты сменности и «социальных факторов» труда, которые выражают уровень использования фонда рабочего времени (годового и дневного), так же как и количество рабочих мест, являются факторами, которые зависят от специфики хозяйственной деятельности предприятий, организации производства и труда, и поэтому не могут быть основными при определении количественной потребности в рабочей силе.

Поэтому правильным будет определение и формирование потребности в персонале, исходя из большого разнообразия факторов: технических, организационных, экономических, социальных, демографических и других.

Однако, опять таки, такое разнообразие факторов непременно приведет к большим затруднениям при определении потребности и проведении анализа. Чтобы изучить и проанализировать такое сложное явление, как потребность в рабочей силе, необходимо, прежде всего, построить ее модель. Моделирование позволяет прийти к количественному выражению таких соотношений, которые нелегко, а иногда даже и невозможно, вывести путем рассуждений или расчетов. При исследовании с помощью корреляционно-регрессионного анализа было установлено, что связь между потребностью, себестоимостью и прибылью более тесная, чем между потребностью в рабочей силе и потреблением сырья и материалов, которая не столь существенна[21].

При составлении классификации необходимо иметь в виду, что факторы, обусловливающие степень обеспеченности предприятий рабочей силой, действуют не изолированно друг от друга, а в тесной взаимосвязи.

Классификация, учитывающая вышеназванные условия, позволит установить влияние каждого фактора в отдельности, не допуская повторений, а также учесть эффективность факторов, влияющих на потребность в рабочей силе, связанных с изменением

21

происходящими в организации, принимая во внимания изменения внешней и внутренней среды.

Для построения модели должна быть применена такая классификация факторов потребности в персонале, данные по которой можно легко взять из отчетности, существующей на предприятии. Далее приведем примеры исследований, проводимых на промышленных предприятиях, которые позволили определить названные факторы и сгруппировать их в пять блоков (См. таблицу 2.1)[22]:

Таблица 2.1

Показатели, оказывающие влияние на формирование потребности в персонале

Наименование блока	Показатели
1. Блок используемого живого труда	Стоимостные и натуральные показатели, характеризующие затраты рабочего времени
2. Блок используемого овеществленного труда	Стоимость основных производственных фондов, нормируемых оборотных средств и затраты предприятия на производство продукции
3. Блок используемых накоплений	Показатели, характеризующие механизацию и автоматизацию труда, исследование капитальных вложений
4. Блок конечных результатов предприятия	Показатели: товарная, отгруженная и реализованная продукция, прибыль
5. Блок потерь живого и овеществленного труда	Показатели, характеризующие потери рабочего времени (уважительные и неуважительные)

Из блока используемого живого труда для более широкого анализа были отобраны следующие показатели:

- списочная численность рабочих;
- среднесписочная численность ИТР (служащих, рабочих);
- фонд заработной платы ППП (рабочих, ИТР, служащих);
- отработанные рабочими человеко-дни;

22

- календарный фонд рабочего времени.

Выбор этих факторов обусловлен тем, что наибольшее влияние на потребность в персонале оказывают три первые категории персонала, а также показатель списочной численности рабочих, ибо она в течение года постоянно изменяется, что влечет изменение среднесписочной численности рабочих, а значит, и потребности предприятия в рабочей силе.

Для анализа были отобраны четыре основных показателя, характеризующие издержки предприятия:

- потребление сырья и материалов;
- потребление электроэнергии и топлива на технологические нужды;
- общезаводские расходы;
- себестоимость продукции.

На предприятиях показателем механизации и автоматизации труда выступает списочная численность рабочих, занятых механизированным трудом. Этот показатель наряду с показателем по использованию капитальных вложений входит в третий блок, который характеризует эффективность использования накоплений и внедрение новой техники. Таким образом, из третьего блока были отобраны следующие показатели:

- списочная численность рабочих, занятых механизированным трудом;
- списочная численность рабочих, занятых ручным трудом.

Четвертый блок факторов состоит из показателей, наиболее реально отражающих конечные результаты работы предприятия. (См. таблицу 2.1).

Пятый блок – это блок потерь живого и овеществленного труда. В него входят показатели, характеризующие потери рабочего времени. В виду того, что все они оказывают большое влияние на потребность в рабочей силе, был взят показатель общих потерь рабочего времени, как живого, так и овеществленного труда.

Отобранные факторы являются наиболее общими для большинства отраслей промышленности на современном этапе развития экономики.

В систематизированном виде перечень показателей, влияющих на формирование потребности предприятия в персонале, приведен в приложении 3.

Важным этапом является сбор данных для проведения анализа. В связи с этим, к исходным данным должны предъявляться следующие требования:

- необходимо, чтобы они были количественными, т.е. чтобы каждый фактор был выражен некоторым числом или системой некоторых чисел;
- исходные данные должны быть однородны;

- исходные данные должны быть в достаточном количестве.

Для рассмотрения, как правило, берутся данные, собранные за ряд лет деятельности предприятия.

На основе изложенного материала можно сделать вывод, что рассмотренная классификация факторов и показателей, влияющих на формирование количественной потребности предприятий в персонале, охватывает основные экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому она должна и может быть использована при определении и формировании потребности в трудовых ресурсах.

2.3. Анализ использования трудовых ресурсов

Обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами в нужное время и в нужном месте, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

В данной главе будет проведен анализ использования трудовых ресурсов и трудовых показателей, что является одним из основных направлений кадрового планирования на предприятии.

Основными задачами анализа эффективного использования трудовых ресурсов являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров;
- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Комплексный анализ использования трудовых ресурсов, как правило, проводится отделом персонала, где специалисты рассматривают следующие показатели[23]:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- характеристика движения рабочей силы;
- использование фонда рабочего времени;
- производительность труда;
- анализ фонда заработной платы;

23

- анализ эффективности использования фонда заработной платы.

Рассмотрим вышеперечисленные показатели более подробно.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами характеризуется численностью рабочих в целом и по каждой категории, где рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы. Помимо этого рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика.

Относительное отклонение численности работающих, рассчитывается по формуле[24]:

$$\Delta Ч_{рщ}^{П_{рщ}} = Ч_{рщ\ ф} - Ч_{рщ\ б} \times K_{в}, \qquad (2.2)$$

где:

$Ч_{рщ\ б}$, $Ч_{рщ\ ф}$ – численность работающих по плану и фактически;

$K_{в}$ – коэффициент выполнения плана производства:

$$K_{в} = \frac{B_{ф}}{B_{б}}, \qquad (2.3)$$

где:

$B_{ф}$ - производство продукции по факту;

$B_{б}$ - производство продукции по плану.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов[25]:

- коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников;

- коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников;
- коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников;

24

25

- коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников;
- коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

При анализе производительности труда сопоставляются темпы роста производительности труда одного рабочего и работающего. При этом первые должны опережать вторые, так как должна иметь место положительная тенденция увеличения удельного веса рабочих.

Производительность труда одного работающего рассчитывается по формуле[26]:

$$П_{рщ} = \frac{В}{Ч_{рщ}} = У_р \times Д_р \times t_{см} \times П_{час\ р} \qquad (2.4)$$

где:

$В$ – выпуск продукции в физических единицах;

$Ч_{рщ}$ – численность работающих, чел;

$У_р$ – удельный вес рабочих в общей численности работающих;

$Д_р$ – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим за анализируемый период;

$\bar{t}_{см}$ – средняя продолжительность смены, ч;

$П_{час\ р}$ – часовая выработка одного рабочего.

Анализ влияния использования рабочего времени на объем производства продукции осуществляется по следующей формуле[27]:

$$В = Ч_р \times Д_р \times \bar{t}_{см} \times П_{час\ р}, \qquad (2.5)$$

где:

$Ч_р$ – численность рабочих, чел.;

$Д_р$ – число рабочих дней, отработанных одним рабочим за период;

$\bar{t}_{см}$ – средняя продолжительность смены, час.;

$П_{час\ р}$ – часовая выработка одного рабочего, т/час.

[26]
[27]

При анализе фонда оплаты труда и средней заработной платы рассчитываются абсолютное и относительное (с учетом изменения объема производства) отклонения фонда оплаты труда отчетного периода от плана.

Абсолютное отклонение ($\Delta ФЗП_{абс}$) определяется сравнением фактически использованных средств на оплаты труда ($ФЗП_{ф}$) с плановым фондом заработной платы ($ФЗП_{пл}$) в целом по предприятию, производственным подразделениям и категориям работников:

$$\Delta ФЗП_{абс} = ФЗП_{ф} - ФЗП_{пл} \qquad (2.6)$$

Относительное отклонение определяется как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. Корректировка планового фонда заработной платы производится по установленным отраслевым коэффициентам.

$$\Delta ФЗП_{отн} = ФЗП_{ф} - ФЗП_{ск} = ФЗП_{ф} - (ФЗП_{пл.пер} \times K_{вп} + ФЗП_{пл.пост}), \qquad (2.7)$$

где:

$\Delta ФЗП_{отн}$ - относительное отклонение по фонду зарплаты;

$ФЗП_{ф}$ - фонд зарплаты фактический;

$ФЗП_{ск}$ - фонд зарплаты плановый, скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;

$ФЗП_{пл.пер}$ и $ФЗП_{пл.пост}$ - переменная и постоянная сумма планового фонда зарплаты;

$K_{вп}$ - коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

Все вышеперечисленные показатели найдут свое отражение в третьей главе дипломной работы, где я проведу анализ использования персонала в рамках конкретного предприятия.

К сожалению, приведенные в этой главе методики и классификации показателей и факторов определения потребности в персонале, а также анализ использования персонала предприятия в своей деятельности используют не часто, а чаще действуют интуитивно, определяя необходимую численность работников по количеству рабочих мест, объему работ, оснащенности оборудованием и пр. Кроме того, могут влиять такие факторы, как реорганизация предприятия, переход к производству новых видов продукции и пр. Также

отсутствие научно-обоснованных методик прогнозирования потребности в персонале на предприятии в значительной мере затрудняет формирование его кадровой составляющей.

ГЛАВА 3. СИСТЕМА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»

3.1. Управление персоналом и кадровое планирование на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»

Прежде чем представить ход процесса и результаты формирования системы кадрового планирования и управления персоналом на данном предприятии, целесообразно дать его общую характеристику, сформулировать основные проблемы, описать способы и результаты их решения. Это позволит получить более целостное представление о практической работе, проделанной в предыдущих главах дипломной работы.

Предприятие «СТРОЙ-ТРЕСТ» представляет собой акционерное общество и ведет свою деятельность на основе ГК РФ часть 1. Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет. Предприятие «СТРОЙ-ТРЕСТ» входит в группу компаний «СК МОСТ»

Уставный капитал общества при его учреждении составил 100 000 руб. Уставной капитал Общества состоит из 1 000 (одной тысячи) обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 (сто) рублей каждая. Предприятие создает резервный фонд в размере 15% от суммы уставного капитала.

Учредителем является АО «УСК Мост» с долей капитала 100%, которое несет ответственность по обязательствам АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» в размере уставного капитала, созданного из средств учредителей.

Высшим органом управления АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» является совет Учредителей, каждый учредитель имеет один голос независимо от размера вклада в уставный капитал.

АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» является специализированной мостостроительной организацией.

Основными видами деятельности общества является:

- строительство железнодорожных и автодорожных мостов;
- изготовление железобетонных и бетонных конструкций;
- проектно-изыскательские работы.

Главное направление деятельности компании – транспортное строительство на всей сети железных дорог. Основной заказчик – ОАО «РЖД», для оперативного взаимодействия с которым «СТРОЙ–ТРЕСТ» создал подразделения в Москве, Санкт–Петербурге, Новосибирске, Сочи и Хабаровске.

- Предприятие было организовано в 2008 году, и за время своего существования фирма построила более 250 мостов и 20 тоннелей, а также других искусственных сооружений, в том числе:
- совмещенную автомобильную и железная дорогуа Адлер—«Альпика-Сервис» построенную в рамках проведения олимпиады 2014 года в г. Сочи (в зоне ответственности строителей – 23 автодорожных моста общей протяженностью около 9 км, 22 железнодорожных моста общей протяженностью около 11,4 км, а также шесть железнодорожных и три автодорожных тоннеля;
- новый Кузнецовский тоннель на Дальневосточной железной дороге протяженностью 4 км.

На все виды работ и услуг, осуществляемые АО «СТРОЙ-ТРЕСТ», имеются соответствующие лицензии.

Предприятие располагается по адресу: 127055, г.Москва, ул.Новослободская, д.48/2

Деятельность АО «СТРОЙ-ТРЕСТ», на мой взгляд, представляет достаточный интерес для рассмотрения его систем управления персоналом и кадрового планирования, поскольку на предприятии сложилась довольно неблагоприятная обстановка для осуществления дальнейшей деятельности (см. приложение 5 основные показатели АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»).

Анализируя динамику состояния предприятия за последние 3 года (См. таблицу 8) следует отметить, что тенденции изменения его социально-экономического положения отражают общие тенденции кризиса российской экономики, где предприятия функционируют в нестабильных экономических, политических и рыночных условиях.

Сложившаяся к концу первого квартала 2016 года ситуация на предприятии, может быть охарактеризована следующим образом:

1. Объем СМР за 3 года снизился с 3,9 млрд. рублей (по данным за 1 квартал 2013 года) до 580 млн. рублей (1 квартал 2016 года), т.е. в период с 2013 года объем СМР сократился на 85%.
2. Среднесписочная численность, начиная с 1 квартала 2013 года, где она составляла 368 человек, сократилась на 72% до 101 человек по данным на первый квартал 2016 года.
3. В среднем, отпуск без сохранения заработной платы составлял от 3 до 4 месяцев (см. таблицу 3.1)

Таблица 3.1

Годы	Среднемесячный фонд оплаты труда (руб.)	Неполное рабочее время (мес.)	отпуск без сохранения заработной платы (мес.)
2013	25 792 625	0	0
2014	14 377 125	2	1
2015	7 179 875	6	4

Эти и другие проблемы поставили руководство предприятия перед необходимостью принятия радикальных мер по оздоровлению предприятия.

Причиной этому послужили социально-экономические прогнозы и экспертные оценки, в соответствие с которыми к концу 2015г. при отсутствии кардинальных вмешательств в изменение обстановки на предприятии (как со стороны вышестоящих органов, так и непосредственно руководства предприятия), ситуация примет необратимый характер: безвозвратно устареют технологии и оборудование, а уровень подготовки специалистов перестанет отвечать потребностям производства.

Важным будет отметить, что при управлении изменениями работа с персоналом играет принципиально важную роль, так как практически любые организационные преобразования могут быть осуществимы лишь в том случае, если в конечном итоге работники будут мыслить и работать по - новому, если кадровый потенциал предприятия будет соответствовать специфике решаемых задач.

Пока остановимся на мероприятиях в АО «СТРОЙ-ТРЕСТ», и рассмотрим функционирование предприятия в более благополучный для организации период, в том числе проанализируем системы кадрового планирования и работу с персоналом.

Предприятие АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» было основано в рамках строительной организации «УСК Мост» в 2008 году специально для строительства совмещенной автомобильной и железной дороги Адлер—«Альпика-Сервис» строящуюся в рамках проведения олимпиады 2014 года в г. Сочи. Начало деятельности предприятия было связано с большими объемами работ на строительство мостов и тоннелей. Вплоть до 2013 года АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» успешно конкурировал на рынке, участвовал в тендерных торгах и выигрывал разрешение на строительство почти во всех регионах страны.

Соотношение доли на рынке Москвы и объемов СМР на 2013 год согласно которой доля на рынке предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» составляла более 10% (см. Таблица 3.2 и Приложение 4.).

АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» являлось предприятием с развитой социальной базой. Ежегодно для мостовиков и их семей предоставлялся расширенный социальный пакет, в который входила медицинская страховка от ведущих страховых компаний, абонемент в сеть фитнес клубов SWIM&GYM с бассейном в Москве, организовывались экскурсионные выезды по всей стране, всегда оказывали материальную помощь.

Таблица 3.2

Соотношение доли на рынке и объемов СМР на 2013 год

Предприятие	Доля на рынке, %	Объем СМР, млн. рублей	Среднесписочная численность персонала, чел
АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»	12,26	3,9	368
ЗАО «УФСК МОСТ»	4,4	1,4	178
ООО «Капиталстрой»	12,26	3,9	306
ООО «Мостотрест-2005»	4,4	1,4	156
ООО «ДСК Мост»	10,38	3,3	262
ООО «Мостоотряд-114»	16,98	5,4	389
ЗАО «Мостоотряд-64»	18,87	6	407
ООО «УК Трансюжстрой»	20,13	6,4	419
Всего мостостроительных организаций по Москве и Московская обл.	100%	32,9	2485

Кроме того, одним из приоритетных направлений развития компании являлось повышение квалификации потому как это лучший способ развивать и поддерживать профессионализм сотрудников на стабильно высоком уровне!

Ежегодно десятки человек компании проходили курсы по повышению квалификации, после прохождения которых, получали соответствующие дипломы и сертификаты, в будущем это позволяло сотрудникам компании подняться на новый уровень своей карьеры.

Более того, компания всегда смотрела на два шага вперед, АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» каждый год оплачивало обучение детей работников компании в лучших строительных Вузах страны.

АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» брало на себя все расходы по прохождению производственной практики студентов высших учебных заведений, заключала срочные трудовые договора и на время прохождения практики выплачивала заработную плату.

По итогам обучения АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» заключало с молодыми специалистами трудовые договоры. Это позволяло получить себе молодых и целеустремленных специалистов. Такая политика руководителей предприятия говорит о том, что им далеко не безразлично кто будет вместе с ними достигать строительных высот.

Для осуществления функций управления персоналом на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» создан «Отдел управления кадрами», который непосредственно подчиняется заместителю директора по персоналу (рис. 3.1).

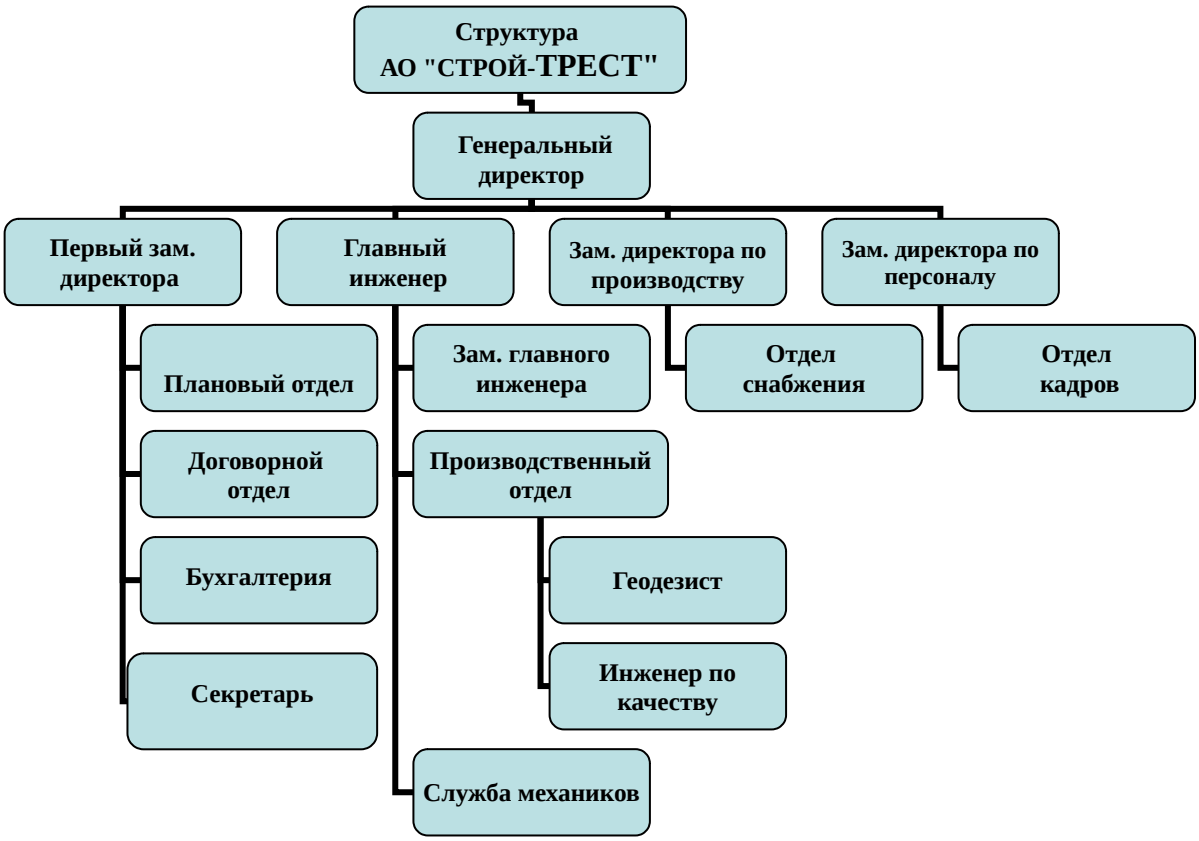

Рис. 3.1 Организационная структура АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»

Основные задачи «Отдела управления кадрами» приведены ниже.

1. Разработка и реализация единой политики по управлению человеческими ресурсами.

2. Разработка и реализация системы кадрового планирования акционерного общества по следующим направлениям: планирование использования персонала, планирование высвобождения персонала, планирование обучения и повышения квалификации персонала, планирование расходов на персонал, планирование потребности в кадрах.

3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

4. Разработка и реализация планов, программ всестороннего развития, мотивации, адаптации, закрепления работников на рабочем месте.

Перед тем как осуществляются конкретные действия по кадровому планированию, на предприятии происходит информационное взаимодействие подразделений: информация по возникшему вопросу переходит сначала к центру управления, в данном случае, к заместителю директора по персоналу, там принимается решение по данному вопросу, которое напрямую спускается в соответствующее подразделение.

Таблица 3.3

Динамика подготовки персонала по видам обучения

Виды подготовки персонала	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
Инструкторов производственного обучения	3	4	2	1	-
Курсы инженеров качества	6	9	4	2	-
Курсы охраны труда	50	48	57	0	-
Курсы отдела кадров	9	11	8	4	-
Обучение 2-ой профессии	12	9	-	9	-
Переподготовка	16	12	14	5	-
Подготовка новых рабочих	5	4	-	1	-
Курсы сметно-договорного отдела	3	2	4	1	-
Производственно-технические курсы	7	10	14	2	-
Итого	111	109	103	25	0

Итак, в данном пункте было рассмотрено состояние предприятия в наиболее благополучный период его деятельности. Из вышесказанного видно, что предприятие отводит первостепенную роль сотрудникам организации, их обучению, переподготовке, повышению квалификации.

Более того, на предприятии существуют самостоятельное подразделение, занимающееся кадровыми мероприятиями, в том числе и кадровым планированием.

В следующем пункте будет подробно рассмотрен вопрос управления персоналом и кадрового планирования в рамках оздоровления предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ», и влияние этой нелегкой процедуры на штат сотрудников организации.

3.2. Формирование системы кадрового планирования предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ».

В предыдущем пункте была рассмотрена довольно неблагоприятная ситуация, сложившаяся на предприятии за последние два года. В условиях снижения объема СМР,

износа машин, механизмов и оборудования, а также снижения производительности труда, руководство предприятия приняло решение о проведении мероприятий по оздоровлению предприятия.

Для реализации намеченных планов был проведен комплексный анализ ситуации.

Для коллектива с численностью на конец 2015 года в 101 человек планируемого объема работ в 580 млн. рублей было явно недостаточно. Простой расчет показал, что с нормативом на заработную плату в 5% от выполненных объемов строительно-монтажных работ в месяц, на заработную плату должно пойти 580 млн. рублей х 5% = 28 719 500 руб.: 12 мес. = 2 393 292 руб. в месяц: 101 чел. = 23 696 руб. - заработная плата на одного человека. Средняя заработная плата по 2013 году составляла 68 964 рубля, что почти в два раза больше полученной расчетной заработной платы.

Поскольку объем СМР увеличить невозможно, то предприятию оставалось только снижать численность работников – мера не популярная, но совершенно необходимая. К началу 1 полугодия 2016 года численность снизилась до 101 человек. Уменьшение численности происходило недостаточно быстрыми темпами. По данным на 2013 год организация с такой большой численностью тратила слишком много денег на заработную плату. А потому суммы единого социального налога (ЕСН), направляемые ими в бюджет огромны. Ведь этот налог в тот период (2013 год) был равен 30% от зарплаты.[28]

Сложившаяся ситуация является весьма кризисной, поскольку предприятию предстояло провести масштабное сокращение сотрудников. А при реорганизации персонала важно учитывать как экономические, так и социальные аспекты деятельности предприятия. Экономические аспекты связаны с затратами, как на увольнение сотрудников, так и на конкурентные издержки на выпуск продукции и т.п. Социальные аспекты обусловлены, в частности, системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих реорганизации персонала, даже если этого требует экономическая ситуация.

Расшифровка ЕСН:	31,2%
Пенсионный фонд	22%
Фонд соц. страхования	2,9%
Фонд мед. страхования	5,1%
ФСС травматизм	1,2%

В условиях кризиса руководство приняло решение проведения реактивной кадровой политики, суть которой заключается в принятии мер по устранению кризиса. На предприятии группой специалистов, а также работниками подразделений кадровой службы разрабатывались средства диагностики, варианты выхода предприятия из кризиса,

28

где кадровые проблемы рассматривались системно с возможными путями их решения.

На этапе формирования общей схемы по оздоровлению перед руководством были поставлены следующие специфические задачи, касающиеся персонала:

- диагностика высшего и среднего звена подразделений предприятия;
- анализ персонала, составляющего ядро предприятия и персонала, который может быть сокращен или высвобожден.

Для осуществления этих задач была подготовлена комплексная программа, рассчитанная сроком на четыре месяца. Также были подготовлены положения определяющие цели, задачи, полномочия и ответственность.

Кроме того, проводилась диагностика высшего и среднего управленческого звена, поскольку именно эти люди составляли ядро предприятия, и должны были участвовать в формировании и подготовке команд для проведения анализа состояния, которые должны были осуществлять процедуру оздоровления.

Причиной создания собственных аналитических команд из числа специалистов предприятия, послужил острый дефицит денежных средств, поскольку привлечение команды консультантов со стороны потребовало бы дополнительных затрат. К тому же короткий срок осуществления комплексной программы не позволил бы экспертам со стороны разобраться и учесть особенности предприятия и региона, в котором оно находится. Именно по этим причинам было принято решение о максимально эффективном использовании собственного управленческого персонала.

Путем выборочных интервью, организованных на рабочих местах, были установлены средние значения готовности к реорганизации, основанные на значениях таких показателей как доминирующие потребности, доверие к руководству, убеждения относительно ситуации на предприятии и перспектив его развития. Этот подход был наиболее актуален, поскольку проведение оздоровления на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» было связано со сменой высшего руководства.

Однако, анализируя результаты интервью и дискуссий специалисты предприятия, входящие в аналитическую группу пришли к выводу, что убеждения многих групп работников относительно своей причастности к эффективности работы их подразделений, а также относительно целесообразности реформирования предприятия характеризуются низким уровнем энтузиазма и самоотдачи в ходе изменений, а также безынициативностью и скептицизмом в ходе освоения дополнительных профессиональных и деловых навыков.

Кроме того, специалистами были рассчитаны общие затраты на реализацию кадровых мероприятий, среди которых можно выделить основные:

- общая стоимость человеко-часов руководителей и специалистов предприятия, затраченных на разработку программы управления персоналом, штатного расписания и пр.;
- стоимость мероприятий по управлению персоналом, в том числе: мероприятия по оптимизации численности персонала; мероприятия по совершенствованию систем оплаты и условий труда и пр.

В итоге общие затраты на формирование системы кадрового планирования составили 16% от суммарных затрат на планирование и проведение мероприятий по реорганизации.

При определении целей реорганизации был проведен расчет необходимой численности персонала. Основываясь на эти данные и специфику спроектированной организационной структуры была определена необходимая численность персонала во всех подразделениях предприятия. В общем по АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» она составила 50 человек, среди которых служащие - 70%, управленцы - 11%, специалисты - 19%. Часть работников была сокращена и уволена, некоторые сотрудники были переведены на сокращенный рабочий день или сокращенную рабочую неделю, часть рабочих была отправлена в неоплачиваемые отпуска.

Уже понятно, что с момента принятия решения о проведении реорганизации и до момента ее завершения численность персонала сократилась на 267 человек (см. таблицу 9).

Далее рассмотрим планирование высвобождения и сокращения персонала в сложный для организации период.

Известно, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятии заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением и сокращением персонала. В данной ситуации причинами высвобождения кадров стали явления экономического и технологического плана. Было принято решение о сокращении штатов, в связи с тем, что число работников было больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации.

Весьма важным будет отметить, что руководство предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» проводила предварительную разъяснительную работу с работниками по обоснованию необходимости предстоящего сокращения персонала, а также его целей и принципов.

Увольнение работников проводилось в «щадящем» режиме, давалась возможность для поиска новой работы, выплачивалась повышенная, по сравнению с требованиями Закона компенсация, организовывались занятия по профориентации высвобождаемых

сотрудников, которые могли помочь им в дальнейшем трудоустройстве. Подобные мероприятия позволили организации не только сохранить хорошие отношения с бывшими сотрудниками, но и благоприятно сказались на внешнем имидже предприятия.

Таблица 3.4

Численность работников АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» на 01.01.2016г.

Кадровые мероприятия	Число работников
За период 2013- 2015год принято на работу	27
За период 2013- 2015 год уволено с работы	195
За нарушение трудовой дисциплины уволено	0
Количество лиц совершивших прогулы	8
Списочная численность на начало 2016 года	101
Списочная численность за 2014 год	368

Итак, в данном пункте были представлены основные этапы и характеристики практического использования подхода к формированию системы кадрового планирования в процессе оздоровления, на базе анализа процессов создания и развития АО «СТРОЙ-ТРЕСТ».

3.3. Анализ использования персонала на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»

В работе уже неоднократно отмечалось, что достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов СМР и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат увеличение объема СМР, снижение себестоимости, рост прибыли и ряд других экономических показателей. В условиях нестабильной экономики фактическая потребность предприятия в персонале различных категорий непрерывно меняется. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. В данном случае оздоровление предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» привело к снижению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу.

Анализ использования персонала – это один из основных разделов анализа работы предприятий.

Исходные данные для выполнения анализа использования персонала взяты на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» за 2015 год и приведены в таблице 3.5.

Эффективный фонд рабочего времени (см. таблицу 3.5) определяется путем вычитания из календарного времени выходных и праздничных дней и невыходов по причинам:

$$Ф_{РВ} = T_к - T_{вых} - T_{невых}, \qquad (3.1)$$

где T_k - календарное время;

$T_{вых}$ - выходные и праздничные дни;

$T_{невых}$ - невыходы по причинам.

Таблица 3.5

Исходные данные для анализа использования персонала АО «СТРОЙ-ТРЕСТ»

Трудовые показатели			
Категории работающих	*Численность, чел.*		
	Факт	*Отчет 2015г.*	
	2015г.	*План*	*Факт*
1. Рабочие	79	101	79
2. Руководители	5	34	5
3. Специалисты	6	49	6
4. Служащие	11	101	11
ИТОГО	***101***	***285***	***101***
В т.ч. принято	27	-	27
уволено	184	-	184
В т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	-	-	19

Баланс рабочего времени одного рабочего, дней		
Показатели	*План*	
	2015г.	*2015г.*
1. Календарное время	366	*366*
2. Выходные и праздничные дни	109	*115*
3. Невыходы:		
основные и доп. отпуска	14	*54*
Болезни	14	*16*
Прогулы	-	*1*
4. Эффективный ФОТ	227	*178*
5. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,1	*6,5*

Выполненные строительно-монтажные работы собственными силами с учетом НДС-18%		
Наименование объектов	План в текущих ценах	Выполнено в текущих ценах
Мостовой переход ч/р Кодун	22 649 900	22 649 900
Труба на 416 км	4 900 800	4 900 800
Реконструкция путепровода на 446 км	9 021 000	8 557 100
Труба на 443 км	7 694 100	7 694 100
Ж/д подъездной путь к Чинейскому м/рождению руд	-	12 781 300
Мост 6562 км	-	22 158 200
Мост 6564 км	-	2 294 200
Мост 6253 км	-	3 261 000
ИТОГО:	**44 265 800**	**84 296 600**

$Ф_{рвП}$ = 366 - 109 - (14+14+2) = 227 дней; (3.2)

$Ф_{рвФ}$ = 366 - 115 - (54+16+1+2) = 178 дней. (3.3)

Далее проанализируем обеспеченность предприятия рабочей силой, а также численность рабочих в целом и по каждой категории, рассчитываем абсолютное отклонение численности рабочей силы в период реорганизации. Помимо этого рассчитываем структуру работающих с выделением доли рабочих и ППП, проанализируем ее динамику. Анализ структуры и численности выполнен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Анализ структуры и численности работающих

Категории работающих	Плановая численность 2015г.		Фактическая численность 2015 г.		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1. Рабочие	101	35,44	79	78,22	-22	-21,79
2. Руководители	34	11,93	5	4,95	-29	-85,3
3. Специалисты	49	17,2	6	5,94	-43	-87,76
4. Служащие	101	35,44	11	10,9	-90	-89,11
ИТОГО	**285**	**100**	**101**	**100**	**-184**	**-64,57**
в т.ч. принято	-		27	26,74	27	0
уволено	-		184	182,18	184	0
в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	-		19	18,81	19	0

В анализируемом периоде численность работающих снизилась на 184 человека. Кроме того, значительно изменилась сама структура работающих – уменьшилась доля рабочих (21,79), руководителей (85,30), специалистов (87,76) и служащих (89,11).

Относительное отклонение численности работающих рассчитывается по формуле:

$$\Delta Ч_{рщ}^{П_{рщ}} = Ч_{рщ\ ф} - Ч_{рщ\ б} \times K_в; \qquad (3.4)$$

где $Ч_{рщ\ б}$, $Ч_{рщ\ ф}$ – соответственно численность работающих по плану и фактически;

Кв – коэффициент выполнения плана производства:

$$K_в = \frac{B_ф}{B_б} = 84296,6/44265,8 = 1,91 \qquad (3.5)$$

где $B_ф$ - выполнение по факту (согласно исходным данным табл. 10);

$B_б$ - выполнение по плану (согласно исходным данным табл. 10).

Тогда $\Delta Ч_{рщ}^{П_{рщ}} = 101 - 285 \times 1,91 = -444$ чел. (3.6)

Таким образом, полученное относительное отклонение свидетельствует о фактическом относительном уменьшении численности работающих, однако в данном случае за счет снижения объемов СМР.

Наблюдалось сокращение численности рабочих и специалистов при значительном изменении количества руководителей и служащих.

Далее целесообразным будет рассмотрение движения рабочих кадров на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ». Процесс оздоровления привел к значительному уменьшению персонала, и уровень нестабильности кадров вырос, а это может оказать влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников;
- коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников;
- коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников;
- коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и независящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников;
- коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Данный анализ выполним в форме таблицы 3.7.

Таблица 3.7

Анализ движения рабочей силы

Показатели	*Значения*		
	Фактически	*2015 г.*	
	2013 г.	*план*	*факт*
Спис. числ. чел.	**368**	**285**	**101**
Принято, чел.	133	-	27
Уволено, чел.	109	-	184
в т.ч. по собственному желанию	15	-	19
Коэффициенты:			
- общего оборота, %	65,76	-	208,91
- оборота рабочей силы по приему, %	36,20	-	26,74
- оборота рабочей силы по увольнению, %	29,70	-	182,18
- необходимого оборота, %	4,10	-	182
- текучести, %	4,10	-	18,82

По сравнению с 2013 годом наблюдается увеличение всех коэффициентов. Наряду с этим наиболее отрицательной тенденцией является увеличение коэффициента текучести

кадров почти на 15 пунктов. Анализ отражает изменения движения рабочей силы и снижения численности персонала.

Увеличение коэффициента оборота рабочей силы по увольнению связано с тем, что организация в связи со сложившейся ситуацией была вынуждена произвести увольнение большей части работников.

Далее рассмотрим соотношение средней заработной платы на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» с прожиточным минимумом.

Прожиточный минимум это показатель минимального состава структуры потребления материальных благ и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности.

Прожиточный минимум используется для обоснования минимальной оплаты труда и трудовой пенсии по старости и для установления минимального размера пособия по безработице и стипендии на период профессиональной подготовки граждан по направлению службы занятости.

Соотношение прожиточного минимума на 2015 год, установленного постановлением г.Москвы, со средней заработной платой работников АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Соотношение прожиточного минимума на 2015 год со средней заработной платой на АО «СТРОЙ-ТРЕСТ».

Квартал	Прожиточный минимум в среднем на душу населения в 2015 году	Средняя заработная плата работников	Соотношение	
			рубли	%
1 квартал	14500	34000	+19500	+137,5
2 квартал	15000	32500	+18000	+131,5
3 квартал	16500	31000	+16500	+114
4 квартал	17300	27000	+12500	+86,2

Из таблицы видно, что в 2015 году средние заработки работников АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» были выше прожиточного минимума.

Итак, проведенный анализ показал, что ситуация, сложившаяся на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» является крайне неблагоприятной. За весь период проведения оздоровления количество персонала сократилось в 2,5 раза, коэффициент текучести кадров превышает допустимое значение во много раз, продолжительность рабочего дня сократилась, уровень заработной платы также сократился, однако не опускается ниже

прожиточного минимума. Важно отметить, что на предприятии работают люди, для семей многих из которых заработная плата в АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» является единственным источником доходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На любом успешном предприятии работа с кадрами становится основной в независимости от формы хозяйствования, а кадровое планирование играет основополагающую роль в системе управления организацией в целом.

Сущность кадрового планирования заключается в достижении максимальной близости между целями организации и целями работников. Выделение кадрам трудовых мест в необходимый момент времени, в нужном количестве в соответствии с их навыками и умениями является определяющей задачей планирования кадров.

Кадровое планирование призвано добиться успешного сочетания целей организации и индивидуальных целей работников, обеспечить максимальное удовлетворение интересов и потребностей работодателей с одной стороны, и интересов работников – с другой.

С управленческой точки зрения кадровое планирование – один из методов управления персоналом. С точки зрения экономики – это процесс оптимизации численности персонала для снижения издержек и повышения эффективности работы предприятия.

Для создания и содержания квалифицированных специалистов организации необходимы средства, которые нужно планировать

Система кадрового потенциала должна быть построена таким образом, чтобы каждый сотрудник приносил максимальную пользу на своем рабочем месте.

Профессиональный отдел кадров - залог успешного кадрового планирования на предприятии.

Во второй главе был рассмотрен анализ кадрового потенциала и использования трудовых ресурсов. По результатам рассмотрения можно сделать следующие выводы:

Приоритетной задачей кадрового планирования является обеспечение предприятия людьми, которые необходимы для достижения целей предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией.

Основными видами кадрового планирования являются: планирование потребности в персонале, планирование расходов на персонал, планирование использования персонала.

В третьей главе была представлена система кадрового планирования на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ». По результатам рассмотрения можно сделать следующие выводы:

Предприятие АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» было организовано в 2008 году, и за время своего существования фирма построила более 250 мостов и 20 тоннелей. АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» является специализированной мостостроительной организацией. До 2014 года доля на рынке предприятия АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» составляла более 10%.

Кадровая политика АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» направлена на повышение конкурентоспособности в области мостостроения на российском рынке.

Управление персоналом на АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» происходит на основе принципов соблюдения законности, корпоративной, профессиональной этики, а также личных интересов каждого сотрудника. Кадровая политика АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» реализуется за счет применения кадровых процедур, а именно:

- Подготовка резерва кадров;

- Развитие социальной политики;

Основные направлениями социальной политики АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» являются:

- Предоставление медицинской страховки от ведущих страховых компаний;

- Абонементы в сеть фитнес клубов SWIM&GYM с бассейном в Москве;

- Ежеквартальная премия;

- Повышение квалификации за счет предприятия;

- Обучение в лучших строительных Вузах страны за счет предприятия;

- Оказание материальной помощи.

Однако, в результате социально-экономического кризиса российской экономики, предприятие вынуждено отказаться от своей социальной политики, а также снижать численность работников.

Анализируя динамику состояния предприятия за последние 3 года следует отметить, к концу первого квартала 2016 года:

Объем СМР снизился с 3,9 млрд. рублей (по данным за 1 квартал 2013 года) до 580 млн. рублей (1 квартал 2016 года), т.е. в период с 2013 года объем СМР сократился на 85%.

Среднесписочная численность, начиная с 1 квартала 2013 года, где она составляла 368 человек, сократилась на 72% до 101 человек по данным на первый квартал 2016 года.

В анализируемом периоде численность работающих снизилась на 184 человека. Кроме того, значительно изменилась сама структура работающих – уменьшилась доля рабочих (21,79), руководителей (85,30), специалистов (87,76) и служащих (89,11).

За весь период проведения оздоровления количество персонала сократилось в 2,5 раза, продолжительность рабочего дня сократилась, уровень заработной платы также сократился, однако не опускается ниже прожиточного минимума.

Рекомендации по улучшению кадрового потенциала предприятия

Управление персоналом на предприятии АО «СТРОЙ-ТРЕСТ» происходит за счет эффективной работы кадровой службы – грамотный набор сотрудников, обучение студентов и повышение квалификации.

С целью повышения эффективности деятельности АО «СТРОЙ-ТРЕСТ», хочу предложить несколько предложений по улучшению кадрового потенциала, а именно:

1. Не смотря на кризис продолжать вести работу в области повышение профессионального уровня сотрудников направляя их на обучение, переподготовку и повышение квалификации;

2. Разработать и внедрить систему по премированию и стимулированию сотрудников. Такая система может создать такую обстановку внутри компании, что каждый работник будет мощно мотивирован на развитие предприятия и выход его на новый уровень.

3. Развивать социальную политику компании:

-«Золотые парашюты», выплата компенсации сотруднику в случае прекращения трудового договора.

- Выплата предприятия на приобретение собственности.

- Оплачиваемое временное освобождение от работы.

- Оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях).

- Оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов).

- Прогрессивные выплаты за выслугу лет.

- Оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу.

- Компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам.

- Оздоровительные программы, направленные на поддержание хорошей физической формы и оздоровление работников компании. Оплата обучения сотрудников.

- Направление на дополнительное обучение, конференции и тренинги тех сотрудников, которые добились значительных результатов в работе, и чьи успехи получили признание сослуживцев.

- Корпоративная пенсия - дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия.