

## СОДЕРЖАНИЕ

Для кого эта книга и как ей пользоваться .....	3
<b>Как быть если ...</b> .....	
1. Есть проблема с системой обеспечения квалифицированными кадрами .....	5
2. Необходимо оценить экономический ущерб от высокой текучести кадров .....	11
3. Стоит задача оценки экономической эффективности системы подбора персонала.....	16
4. Есть проблема оценки перспектив развития бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров» в учебном центре компании .....	21
5. Есть проблема оценки экономического эффекта от HR брендинга ..	35
6. Необходимо разработать мероприятия по аутсорсингу вспомогательных производств .....	43
7. Необходимо передать на аутсорсинг службу управления персоналом .....	56
8. Привлекаем персонал по системе аутстаффинг .....	66
9. Необходима оценка экономической эффективности деятельности службы управления персоналом .....	71
10. Есть проблема с оценкой эффективности обучения персонала .....	76
11. Необходима корректировка организационной структуры .....	83
12. Необходима оптимизация организационной структуры .....	89
13. Поставлена задача изменения организационной структуры службы управления персоналом .....	100
14. Есть проблема построения структуры финансово-экономического блока .....	109
15. Необходимо оценить лояльность персонала компании .....	115
16. Необходимо организовать проведение оценочных собеседований с сотрудниками компании .....	125
17. Надо рассчитать нормативную численность сотрудников столовых промышленных предприятий .....	133
18. Надо определить необходимую численность специалистов в компании .....	138
19. Необходимы действенные методы нематериальной мотивации ....	144
20. Надо провести анализ подходов к измерению результатов деятельности в компании .....	149
21. Есть проблемы в системе управленческого контроля .....	163
22. Необходимо сформировать гибкий социальный пакет .....	180
23. Необходимы корректировки в системе оплаты труда топ-менеджеров .....	185
24. Необходимы корректировки в системе оплаты труда руководителей .....	193

25. Поставлена задача изменить систему оплаты труда без увеличения фонда оплаты труда .....	201
26. Надо совершенствовать систему премирования работников столовой .....	209
27. Необходимо совершенствование системы оплаты труда специалистов службы продаж .....	214
28. Поставлена задача внедрить грейдинг в компании .....	219
29. Необходимо проведение оптимизации численности производственного персонала .....	231
30. Надо реализовать проект «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда» в корпоративном институте компании .....	239
31. Необходимо совершенствование системы управления человеческими ресурсами . ....	251
До новых встреч ... ..	283
Список использованной литературы .....	284
Приложения .....	286

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА И КАК ЕЙ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Здравствуй, уважаемый читатель! Ты держишь в руках практическое пособие по решению актуальных задач, стоящих перед HR-директором. Все эти задачи когда-то стояли перед нашими коллегами в различных компаниях и были успешно решены с помощью предлагаемых подходов. Большинство из этих задач стояло непосредственно перед автором книги, когда он выступал в качестве консультанта или работал HR-директором крупной промышленной компании. Другие задачи, которые представлены в этой книге, являются предложениями автора по решению той или иной проблемы, возникающей на его профессиональном горизонте. В книге приведены механизмы анализа изучаемых проблем, способы поиска и практические методы решения поставленных задач. При этом предлагаемые решения не являются единственно правильными. Просто в то время и в том месте эти методы были успешно применены и привели к положительному результату.

Автор специально выбрал решебник, как формат изложения материала. Ведь, что такое решебник? Решебник – это пособие, содержащее подробное решение задач. Иными словами в нем нет теории, которая и так хорошо известна нам HR-специалистам, нет излишних размышлений, сомнений, поиска путей и т.д. есть только конкретные условия задачи и конкретное решение, повторяюсь не единственно верное, но успешно работающее на практике. С теми или иными особенностями большинство таких задач являются актуальными для большинства российских компаний. Об этом говорит практический опыт работы автора в качестве HR-директора и бизнес-консультанта. Поэтому, взяв соответствующий пример, HR-специалисту уже не придется «изобретать велосипед», а просто использовать уже имеющийся опыт. Бывает, конечно, что и это сделать далеко не просто, хаос профессиональных проблем не дает провести в жизнь даже несложные и однозначные решения. Бывает так, что слишком запутанные, усложненные HR-процессы и процессы компании в целом, острое политическое противодействие решениям HR-директора, хаос в

компании, отсутствие понимания собственника в актуальности HR в целом и HR-директора в частности не дают шанса ввести какие-либо изменения. Да мало ли чего в нашей работе еще бывает! В этом случае книга поможет осмыслить свою ситуацию и через призму чужого опыта выработать свое решение. Не беда если оно не будет востребовано сейчас, в этой компании, быть может позже или у другого работодателя ваша домашняя заготовка сработает.

Книга построена с учетом понимания того, что HR-специалисты и тем более HR-директора, как правило, весьма занятые люди и им необходима только та информация, которая может помочь здесь и сейчас, а не завтра! Поэтому книга структурирована по конкретным задачам и если нет времени читать все, можно сразу читать решение конкретной проблемы и не заморачиваться пока на всем остальном. В этом принципиальное отличие этой книги от большинства книг по HR, где нас заставляют сначала пропустить через себя кучу итак известной нам теории, а уже потом если повезет и хватит терпения, мы дойдем до необходимой нам как воздух практики.

Кроме того, эта книга, также как и все другие книги автора – это вызов на профессиональный диалог. Быть может ты, уважаемый читатель, в чем то со мной не согласен, у тебя есть другой положительный или отрицательный опыт, или наоборот эти механизмы работают и дают еще что-то кроме отмеченного автором или ... Давай обсудим, поспорим, совместно выработаем свои правила и механизмы отечественной HR-практики. В общем, я жду и надеюсь на твой отклик, читатель!

*С уважением Р.Мансуров*

*Russell\_1@mail.ru*

## **1. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА С СИСТЕМОЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ**

### **1. Постановка проблемы.**

В настоящее время ОАО «Полет» (название изменено из соображений конфиденциальности) преуспевающее предприятие, выпускающее товары бытовой химии. Однако, в системе управления персоналом имеется ряд проблем. В частности это неэффективность системы подбора персонала, влекущая за собой невозможность своевременно укомплектовать штат.

Задача заключается в разработке мероприятий улучшения системы поиска и подбора квалифицированного персонала в компании ОАО «Полет».

### **2. Решение поставленной задачи.**

#### *Анализ ситуации.*

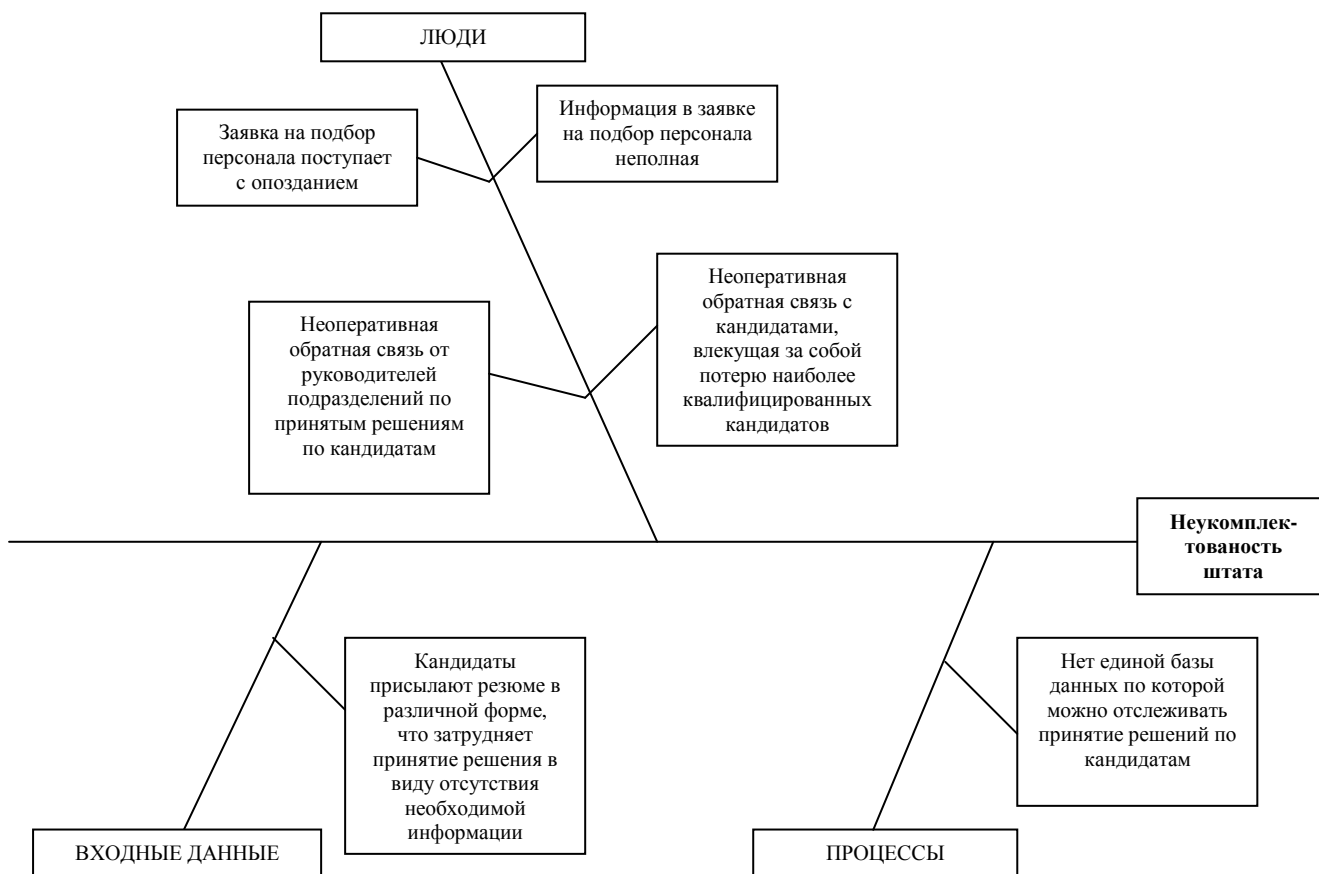
В настоящее время организация информационного обмена между ответственными исполнителями при поиске и подборе персонала выглядит следующим образом (см. табл.1.1).

Таблица 1.1

#### **Организация информационного обмена между исполнителями при поиске и подборе персонала ОАО «Полет»**

№ п/п	Наименование информационного потока	Источник информации	Потребитель информации	Способ получения / предоставления
1	Заявка на подбор персонала	Руководитель подразделения (РП)	ГПП	Бумажный вид
2	Размещение информации о вакансии в СМИ	Группа подбора персонала (ГПП)	СМИ	Электронный вид
3	Информация о кандидатах	СМИ	ГПП	Электронный вид
4	Информация о кандидатах	ГПП	РП	Бумажный вид
5	Информация о кандидатах, по которым принято решение	РП	ГПП	Устно
6	Сообщение кандидатам о принятом решении	ГПП	Кандидат	Устно

При этом в качестве причин вызывающих данную проблему следует выделить (см.рис.1.1).



**Рис.1.1. Причинно-следственная схема проблемы неуккомплектованности штата**

### *Анализ причин возникновения проблемы.*

Комплекс данных проблем подтолкнул директора по персоналу компании провести более полный анализ и заняться поиском путей улучшения данного механизма.

Для начала проведем оценку качества информационных потоков (см. табл.1.2).

Далее проведем анализ ценности информации (см.табл.1.3).

### *Основные выводы.*

Рассмотрим возможные рекомендации по улучшению данной работы. Для этого рассмотрим результаты, приведенные в табл.1.2 и заострим свое внимание на тех информационных потоках и критериях качества информации где стоит определение «не всегда».

Таблица 1.2

## Оценка качества информационных потоков

Критерии качества информации	Номер информационного потока в соответствии с табл.1.1					
	1	2	3	4	5	6
Уместность (релевантность)	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Понятность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Достаточная точность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Полнота	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Достоверность	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Краткость	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Своевременность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Адресность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Адекватность выбора средств коммуникации	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Ценность информации должна превышать затраты на ее получение*	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да

\* см. анализ ценности информации.

Таблица 1.3

## Анализ ценности информации

Вопрос	Номер информации в соответствии с табл.1.1					
	1	2	3	4	5	6
Какая информация получена?	См.табл.1.1					
Для чего она используется?	Для определения какой кандидат нам нужен	Для поиска потенциальных кандидатов	Для отбора подходящего кандидата		Для принятия решения по кандидату	Для обеспечения обратной связи с кандидатом
Кто ее использует?	ГПП	СМИ	ГПП	РП	ГП	Кандидат
Как часто она используется?	По мере открытия вакансии		Постоянно		По мере открытия вакансии	
Совпадает ли частота ее использования с частотой получения?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Является ли она информацией хорошего качества?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Да	Да
Что достигается с ее помощью?	Получение информации о необходимом кандидате	Получение информации о потенциальных кандидатах	Определение подходящего кандидата		Решение по кандидату	Уведомление кандидата
Доступна ли иная информация, которая могла быть использована вместо получаемой?	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет
Каковы затраты на ее получение?	Минимальные	Достаточно высокие	Минимальные	Минимальные	Минимальные	Минимальные

Таблица 1.4

Информация	Критерий качества	Причины, вызывающие снижение качества	Мероприятия по улучшению ситуации
Заявка на подбор персонала	Достаточная точность	Недопонимание РП влияния качества данной информации на конечный результат поиска.	Проведение занятий по составлению заявки на подбор. Разъяснительная работа о важности данного документа.
	Полнота		
	Своевременность	Отношение РП к данному вопросу как к второстепенному	
Информация о кандидатах (резюме из СМИ)	Полнота	Не качественное заполнение резюме кандидатами	Требовать заполнение резюме по установленному на предприятии образцу
	Своевременность		
	Достаточная точность		
	Полнота		
	Достоверность		
	Краткость		
	Своевременность		
	Ценность выше	Неэффективность ряда источников СМИ по привлечению персонала	Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала
Информация по кандидатам, по которым принято решение	Своевременность	Не оперативность в принятии решений по кандидату со стороны РП	Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения
Сообщение кандидатам о принятом решении	Своевременность	Необходимость рассмотрения РП большего количества кандидатов для принятия решения	Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения

### *Предлагаемые мероприятия.*

Более подробно рассмотрим предлагаемые мероприятия (согласно табл.1.4, столбец 4) по улучшению качества информации и как следствие улучшению реализации процедуры поиска и подбора персонала в ОАО «Полет».

1) Проведение занятий по составлению заявки на подбор персонала. Разъяснительная работа о важности данного документа.

Полезность данного мероприятия заключается в привитии профессиональных навыков в составлении заявки на подбор. При этом особенно важно показать зависимость полученного результата (подобранного квалифицированного сотрудника) от качества заполнения первоначальной заявки.



В качестве недостатка предлагаемого решения выступает определенный субъективизм мнения лица заполняющего заявку о личных и профессиональных навыках потенциального кандидата.

Исполнитель: начальник отдела подбора персонала,

срок: до 1.06.10

2) Требовать от кандидатов заполнение резюме по установленному на предприятии образцу.

За счет реализации данного мероприятия достигается единообразие в информации, представляемой для принятия решения о приеме на работу. Таким образом, в бланке резюме должна быть учтена вся необходимая информация для принятия решения руководителем и группой подбора персонала о возможном трудоустройстве кандидата. Недостатком является вероятность умышленного неотражения какой-либо существенной информации кандидатом.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала,

срок разработки формы: до 1.06.10,

срок заполнения: постоянно.

3) Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала.

Оценка эффективности, выраженная в сопоставлении затрат на размещение вакансии с полученной информацией о кандидатах, позволит выбрать наиболее результативные каналы. Основным недостатком при этом остается определенный субъективизм данной оценки.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала,

срок: ежеквартально, с 1.06.10

4) Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения.

Цель – обеспечить контроль за сроками принятия решений по кандидатам. Преимущества заключаются в достаточной простоте реализации. Недостаток заключен в том, что реализация мероприятия может полностью не решить данную проблему.

Исполнитель: Начальник отдела подбора персонала,

срок разработки формы: до 1.06.10;

срок обновления базы: ежедневно.

5) Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения по ним.

Цель мероприятия снять возможный негативизм кандидатов при длительном принятии решений по ним. При этом недостатком остается вариант, при котором самые профессионально подготовленные кандидаты за период принятия решения в нашей компании уже будут приглашены в другую.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала,

срок: ежедневно, с 1.06.10г.

## **2. НЕОБХОДИМО ОЦЕНИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УЩЕРБ ОТ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

### **1. Постановка задачи.**

Промышленное предприятие ООО «Строй-ЖБИ», производящее железобетонные изделия имеет численность персонала 210 человек из них ИТР 25 чел, рабочих 185 чел. текучесть персонала по рабочим имеет крайне высокие значения и составляет порядка 80%. Однако больших трудностей для обеспечения производственного процесса это не вызывает, так как предприятие расположено в крупном городе и желающих устроиться на работу постоянно много.

Необходимо оценить насколько эффективно вести хозяйственную деятельность при таком показателе текучести кадров.

### **2. Решение поставленной задачи.**

Проведенный анализ показал, что в качестве причин обуславливающих нежелание рабочих продолжать работу на данном предприятии и приводившим к массовым увольнениям можно выделить следующие:

- 1) отсутствие оборудованных бытовых помещений для приема пищи и переодевания;
- 2) отказ работодателя выдавать рабочим спецодежду;
- 3) определенная удаленность предприятия от основных транспортных сетей города;
- 4) не высокий уровень оплаты труда;
- 5) сдельная система оплаты труда с учетом неравномерность загрузки основных производственных фондов, которая обусловлена отсутствием постоянного спроса на продукцию, приводила к нерегулярности выплаты заработной платы. Однако, стоит отметить, что данное предприятие отнюдь не перебивалось от заказа к заказу, наоборот его экономическая эффективность была обусловлена периодическим наличием крупных заказов. В те моменты,

когда очередной заказ был выполнен, оборудование остановлено, выплата заработной платы прекращена и происходили массовые увольнения рабочих. И, наоборот, при получении крупного заказа осуществлялся массовый набор.

б) сдельная система оплаты труда была построена таким образом, что дополнительный фонд заработной платы, высвобождаемый наличием вакансий, распределялся между остальными работниками бригады. Данная система была направлена на усиление заинтересованности рабочих в увеличении производительности своего труда, однако на практике приводила к выживанию из коллектива вновь поступивших работников. Это было обусловлено тем, что потери в заработной плате от невыполнения плана с лихвой компенсировались дополнительным распределяемым фондом, образованным наличием вакансий.

7) вследствие отсутствия достаточных профессиональных навыков у рабочих, руководителям подразделений в целях обеспечения плана выпуска готовой продукции и решения других производственных вопросов приходилось использовать так называемый административный ресурс (или попросту крик и мат).

Анализ данных причин, основанный на анкетных опросах персонала, позволил составить следующее распределение причин увольнения рабочих:

На первом месте – неблагоприятный социальный климат в коллективе, обусловленный причинами 6 и 7.

На втором месте – нестабильность выплаты заработной платы, причина 5.

На третьем месте – отсутствие бытовых помещений и невыдача спецодежды, причина 1,2.

На четвертом месте – удаленность от транспортных сетей города и отсутствие вахтенного автобуса, причина 3.

Невысокий уровень оплаты труда в данном распределении попал на последнее, пятое место, что противоречило убеждению руководства предприятия, что основной причиной увольнения является низкая заработная плата работников. На самом деле средний уровень заработной платы рабочих

на данном предприятии с одной стороны соответствовал среднему уровню оплаты труда в данном регионе, а с другой был выше фактического прожиточного минимума данного города.

Конечно, право каждого собственника вести хозяйственную деятельность своей компании как он считает нужным и мы не будем здесь это обсуждать, однако, постараемся оценить настолько ли экономически эффективно ведение такой хозяйственной деятельности как кажется с первого взгляда.

В общем виде, экономический эффект от подобного ведения хозяйственной деятельности, вызывающей повышенную текучесть персонала, в данном случае будет складываться из следующих статей:

- экономия на оплате труда в периоды простоя предприятия;
- экономия на спецодежде;
- экономия на оборудовании бытовых помещений;
- экономия на аренде вахтенного автобуса.

Экономический ущерб от высокой текучести персонала будет складываться из следующих статей:

- недовыработка готовой продукции вследствие отсутствия профессиональных навыков у вновь принятых рабочих;
- высокий процент брака готовой продукции вследствие отсутствия профессиональных навыков у вновь принятых рабочих;
- заработная плата сотрудника кадровой службы, выплачиваемая за отработанное время по оформлению приема и увольнения на работу;
- заработная плата инженера по подготовке кадров, мастеров, бригадиров, выплачиваемая за отработанное время, потраченное на обучение профессиональным навыкам новых работников.

Итоговый экономический результат был определен следующим образом (см.табл. 2.1).

Таким образом, результат экономической оценки наглядно показывает, что убыток от такой схемы ведения хозяйственной деятельности составляет 3809,6 тыс.руб.

Таблица 2.1

**Оценка годового экономического результата от ведения  
хозяйственной деятельности направленной на повышенную текучесть  
персонала ООО «Строй - ЖБИ»**

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчета	Результат, тыс.руб
	<b><i>Экономический эффект</i></b>		
1	Экономия на оплате труда в период простоя предприятия	$S_{от} = \text{ФОТ}_{см} * n$ , где $\text{ФОТ}_{см}$ – среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемый рабочим (в период производства готовой продукции), $n$ – кол-во месяцев простоя	5552
2	Экономия на спецодежде	$S_{со} = C_k * N$ , где $C_k$ – стоимость одного комплекта спецодежды, $N$ – количество рабочих	92,5
3	Экономия на оборудовании бытовых помещений	$S_{обп} = S_{рп} + S_{зо}$ , где $S_{рп}$ – затраты на ремонт помещения (согласно сметы), $S_{зо}$ – затраты на закупку оборудования (металлические шкафы для одежды, скамейки, оборудование душевых)	1025
4	Экономия на аренде вахтенного автобуса	$S_{авт} = T * h$ , где $T$ – часовой тариф использования наемного автобуса, руб/час, $h$ – количество часов использования автобуса для доставки персонала на работу и с работы	350
	<b><u>Итого экономический эффект:</u></b>		<b><u>7019,5</u></b>
	<b><i>Экономический ущерб</i></b>		
1	Недовыработка готовой продукции в следствии отсутствия у персонала профессиональных навыков	$S_{гп} = C_{пгп}$ (или $C_{нгп}$ ) - $C_{фгп}$ , где $C_{фгп}$ – фактически выработанная готовая продукция, тыс.руб, $C_{пгп}$ – план выработки готовой продукции, тыс.руб., $C_{нгп}$ – объем готовой продукции который возможно выработать на установленном оборудовании при 100% загрузке основных производственных мощностей	9251,6
2	Брак готовой продукции	$S_{бгп} = C_{нбгп} - C_{фбгп}$ , где $C_{нбгп}$ – нормативная величина брака готовой продукции, тыс.руб., $C_{фбгп}$ – фактическое значение брака готовой продукции	1547,5
3	Зарботная плата сотрудника кадровой службы	$S_{фотк} = H * N * t * \text{ЧТС}$ , где $H$ – норма времени на оформление кадровой документации при приеме, увольнении одного работника, мин., $N$ – количество работающих на предприятии, чел, коэффициент текучести персонала, ЧТС – часовая тарифная ставка сотрудника кадровой службы, руб/час	14,8
4	Зарботная плата персонала обучающего рабочих профессиональным навыкам	Аналогично предыдущему пункту	15,2
	<b><u>Итого экономический ущерб:</u></b>		<b><u>10829,1</u></b>
	<b><u>Общий экономический результат (ущерб)</u></b>		<b><u>- 3809,6</u></b>

Данное исследование объективно показало экономическую неэффективность подобной хозяйственной деятельности и заставило иначе взглянуть на проблему собственников ООО «Строй-ЖБИ». В итоге был

разработан и реализован комплекс мероприятий в частности было сделано следующее:

- изменена система оплаты труда путем введения постоянной (выплачиваемой в зависимости от отработанного времени) части и переменной (сдельной) части. При этом фонд оплаты труд не вырос, зато работники знали, что обязательный минимум (выше прожиточного в данном регионе) они получают в любом случае и не искали другое место работы;

- система начисления переменной (сдельной) составляющей заработной платы работника была скорректирована таким образом, что потери от невыполнения плана (за счет введения штрафных санкций) были существенно выше распределяемого дополнительного фонда, образовывавшегося за счет наличия вакансий;

- была закуплена и выдана рабочим спецодежда;
- оборудованы бытовые помещения;
- был осуществлен найм вахтенного автобуса.

Реализация данного комплекса мероприятий направленных на улучшение климата в коллективе, улучшение условий труда персонала позволила снизить текучесть персонала до приемлемых 8-10% в год. Фактический экономический эффект был получен ниже расчетного 3809,6 тыс.руб. и составил 2985,2 тыс.руб., что согласитесь тоже не мало.

Конечно, в данной работе был рассмотрен лишь один из возможных вариантов, однако он наглядно показывает, что экономия на персонале является мнимой, на самом деле выливающейся в ощутимые убытки.

### **3. СТОИТ ЗАДАЧА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

#### **1. Постановка задачи.**

Руководство компании ООО «КазПромТехнологии» приняло решение о сокращении отдела подбора персонала, мотивируя данное действие тем, что в условиях финансового кризиса кандидатов много - подбор и оценка не нужны. При этом никакие устные аргументы на незыблемость данного решения не повлияли, и сотрудники данного отдела начали получать уведомления о предстоящем сокращении.

#### **2. Решение поставленной задачи.**

В качестве дополнительной аргументации в пользу преждевременности данного действия нами был предложен следующий выход: разработать методику оценки экономической эффективности системы подбора и оценки персонала на предприятии и провести ее. А вот уже по результатам оценки принимать соответствующие управленческие решения. Вот что из этого получилось.

В качестве затрат предприятия на осуществление подбора и оценки персонала (а по-сути все затраты по найму нового сотрудника) в общем виде были выделены следующие:

1. Заработная плата сотрудников отдела подбора и оценки персонала с отчислениями.
2. Затраты на привлечение кандидатов. Иными словами затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.
3. Затраты на оценку персонала. Использование внешних ассесмент-центров, специальных тестовых платных программ и т.д.

Теперь рассмотрим возможные эффекты от действия системы подбора персонала.



1. Увеличение выработки готовой продукции. По рабочим за счет появления дополнительных квалифицированных (а не первых попавшихся с улицы) «рабочих рук». По руководителям за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях. В данном случае имеется в виду, что пришел на работу новый квалифицированный специалист, который смог более продуктивно организовать работу или выявить финансовые нарушения, что помогло компании экономить финансовые средства или в настоящем или в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

2. Можно выделить также ряд вторичных экономических эффектов, которые будут достигнуты за счет более качественного подбора персонала и, как следствие, снижения текучести. К ним можно отнести:

- Прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например, затраты на прохождение медосмотра при приеме на работу в собственном медпункте или в сторонних учреждениях за счет предприятия. Имеется в виду, что при организации качественного подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть почти единовременными, а в случае приема на работу по принципу «кто пришел в отдел кадров того и взяли» возрастут в разы.

- Затраты на обучение нового сотрудника если без него он не может быть допущен до самостоятельной работы (профессии подведомственные Ростехнадзору). Логика такая же, как и в предыдущем пункте, каждого нового сотрудника (на производстве) необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу.

- Заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

Еще раз подчеркнем, что данные эффекты являются вторичными и при их оценке нужен весьма осторожный подход, основанный прежде всего на четкой

логике. При неверном подборе нового работника затраты приведенные в п. 2 будут не единовременными, а периодическими по одним и тем же профессиям (должностям), в виду осуществления приема на работу несоответствующего персонала.

Все это приведено в общем виде, и в практических условиях ряд статей (особенно вторичного эффекта) оценить бывает достаточно сложно. Теперь рассмотрим наш подход применительно к деятельности компании ООО «КазПромТехнологии». Итак, расчет выглядел следующим образом (см. табл.3.1).

Таблица 3.1

**Расчет экономического эффекта системы подбора персонала**

№ п/п/	Наименование статьи	Руб. в месяц	Примечание
1	2	3	4
<b>Затраты предприятия на содержание отдела подбора персонала</b>			
1	Зарботная плата сотрудников отдела подбора	65000	1- ед Нач. отдела – 20000 руб; 3-ед. Специалист по подбору персонала – 15000 р.
2	Отчисление от заработной платы сотрудников отдела подбора	17160	26,4% от заработной платы
3	Затраты на оценку персонала	10000	Оценка проводится с привлечением стороннего консалтингового агентства.
4	Затраты на привлечение кандидатов	35000	Затраты на предоставление месячного доступа к системе Head Hunter, а также на размещение объявлений в печатных СМИ
5	Стоимость ошибки при подборе персонала (вторичный эффект)		В течении прошлого года путем целенаправленного поиска были приглашены на предприятие ряд квалифицированных рабочих. Число их составило 8 человек. Из них 6 человек успешно отработали календарный год и продолжают дальше работать, а 2 человека уволились по различным причинам. В данной статье затрат учтены затраты по приему на работу этих 2-х человек.
5.1	в т.ч. заработная плата сотрудникам медпункта на повторный мед.осмотр с отчислениями (26,4%)	722	Имеются в виду повторные медосмотры новых сотрудников, принимаемых на рабочие места вместо тех 2-х уволенных (см.выше). Иными словами ошибка в подборе 2-х сотрудников (не тех приняли на работу) повлекла за собой дополнительные затраты на мед.осмотр новых. Расчет производился следующим образом: всего зарплата с отчислениями мед.работника составляет 15168 руб. при этом известно, что в месяц проходят первичный мед.осмотр 42 человека. Соответственно затраты на 2-х чел. - 722р.

1	2	3	4
5.2	затраты на повторное обучение	4200	Логика расчета данных статей аналогичная п.5.1. Имеется в виду, что компания понесла убыток от некачественного подбора 2-х достаточно быстро уволившихся кандидатов, выраженный в суммах затрат на обучение и выплату им заработной платы в период их адаптации на новом рабочем месте.
5.3	затраты на заработную плату с отчислениями, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе	24000	
<b>Итого:</b>		<b>156082</b>	
<b>Эффект от деятельности системы подбора персонала</b>			
6	Увеличение выработки готовой продукции за счет лучшей организации работы руководителем подразделения	20300	В течении прошлого года путем целенаправленного поиска были приглашены на предприятие ряд квалифицированных специалистов. За счет хорошей организации работы которых (без учета прочих факторов) произошло увеличение выработки готовой продукции на 203т. или на 243600 руб. в год. Приводя к среднемесячному значению, получим 20300 руб. (243600 / 12)
7	Увеличение выработки готовой продукции за счет привлечения квалифицированных рабочих	145700	Как указывалось выше в п. 5 количество успешно подобранного рабочего персонала составило 6 человек. За счет отличной работы, которых произошло увеличение выработки готовой продукции на 1457 т или на 1748400 руб. в год. Приводя к среднемесячному значению, получим 145700 руб. (1748400 / 12)
8	Заработная плата сотрудников медпункта с отчислениями (26,4%)	2166	При приеме на работу персонал проходит мед.осмотр в здравпункте предприятия у врача-терапевта (т.е. данный специалист полностью занят мед.осмотром поступающих на работу и других обязанностей у него нет). В данном случае имеется в виду, что при неосуществлении качественных мероприятий по подбору персонала данные затраты не будут единовременными. В данном случае логика расчета следующая мы успешно отобрали и приняли на работу 6 человек, соответственно избежав повторный прием на эти рабочие места и соответственно повторный медосмотр, следовательно аналогично расчету приведенному в п. 5.1 эффект на 6 чел. составит 2166 руб. в месяц.
9	Затраты на обучение необходимое для получения допуска к самостоятельной работе	12600	Логика расчета данных статей аналогичная п.8. Имеется в виду, что компания получила некий (вторичный) экономический эффект от качественного подбора 6-и квалифицированных рабочих, которые успешно прошли период адаптации и продолжают работать в компании. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были единовременными. И в данных случаях в т.ч. и в п. 8 мы условно принимаем, что за счет качественного подбора удалось избежать 1-го повторно приема на работу и соответственно данных сопутствующих затрат

1	2	3	4
10	Затраты на оплату труда с отчислениями новому персоналу до получения ими допуска к самостоятельной работе	72000	
	<b>Итого:</b>	<b>252766</b>	
	<b>Общий экономический эффект за месяц</b>	<b>96684</b>	<b>(252766 – 156082)</b>

Таким образом, получилось, что общий среднемесячный экономический эффект от деятельности отдела подбора персонала составил: 96684 руб. Рентабельность за среднестатистический месяц составила: 61,9%! ( $96684 / 156082$ ). Получились действительно впечатляющие цифры, которые вместе с методикой были переданы высшему руководству компании ООО «КазПромТехнологии», произведя тем самым маленькую революцию в умах и сознании собственников компании. Ведь они то до этого считали, что подбор персонала это дань моде и пустая трата денежных средств. В результате вопрос о сокращении отдела подбора персонала был полностью снят с повестки дня, а расчет экономического эффекта от деятельности данной службы стал ежемесячно ложиться на стол высшему руководству.

#### **4. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГОВ И СЕМИНАРОВ» В УЧЕБНОМ ЦЕНТРЕ КОМПАНИИ**

##### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время ОАО «Полет» (название изменено из соображений конфиденциальности) преуспевающее предприятие, выпускающее товары бытовой химии. Однако, в связи с финансовым кризисом в компании реализуются различные антикризисные превентивные мероприятия. В качестве одного из предлагаемых вариантов выдвинуто мероприятие по оптимизации численности персонала отдела обучения. В противовес ему директор по персоналу предложил организовать новое бизнес-направление по обучению стороннего персонала на тренингах по HR и продажам.

Необходимо провести оценку перспективности развития данного бизнес-направления.

##### **2. Решение поставленной задачи.**

В составе службы управления персоналом ОАО «Полет» существует отдел обучения персонала, который обладает собственными квалифицированными кадрами для самостоятельного проведения различных семинаров и тренингов. До недавнего времени семинары, и тренинги проводились только для собственного персонала компании, однако, в связи с приходом нового руководителя данного подразделения возникло предложение о проведении тренингов и для персонала сторонних организаций. Причем предполагалось начать с проведения семинаров и тренингов, посвященных вопросам продаж и управления персоналом. Это обусловлено тем, что именно в этих областях в настоящее время у компании имеются квалифицированные преподаватели с разработанными авторскими курсами. Кроме того, в компании существует учебный центр, оснащенный отличной материально-технической базой для проведения обучения (учебные классы, оргтехника и т.д.).

Однако мнение ряда высших руководителей по вопросу развития нового бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов продаж» разделились. Так директор по персоналу считает, что данное направление перспективное и его нужно развивать. Директор по экономике наоборот, утверждает, что в связи с финансовым кризисом все организации экономят и перспективы набора групп для обучения сомнительные.

Таблица 4.1

**Заинтересованные стороны в развитии бизнес-направления  
«Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов  
продаж»**

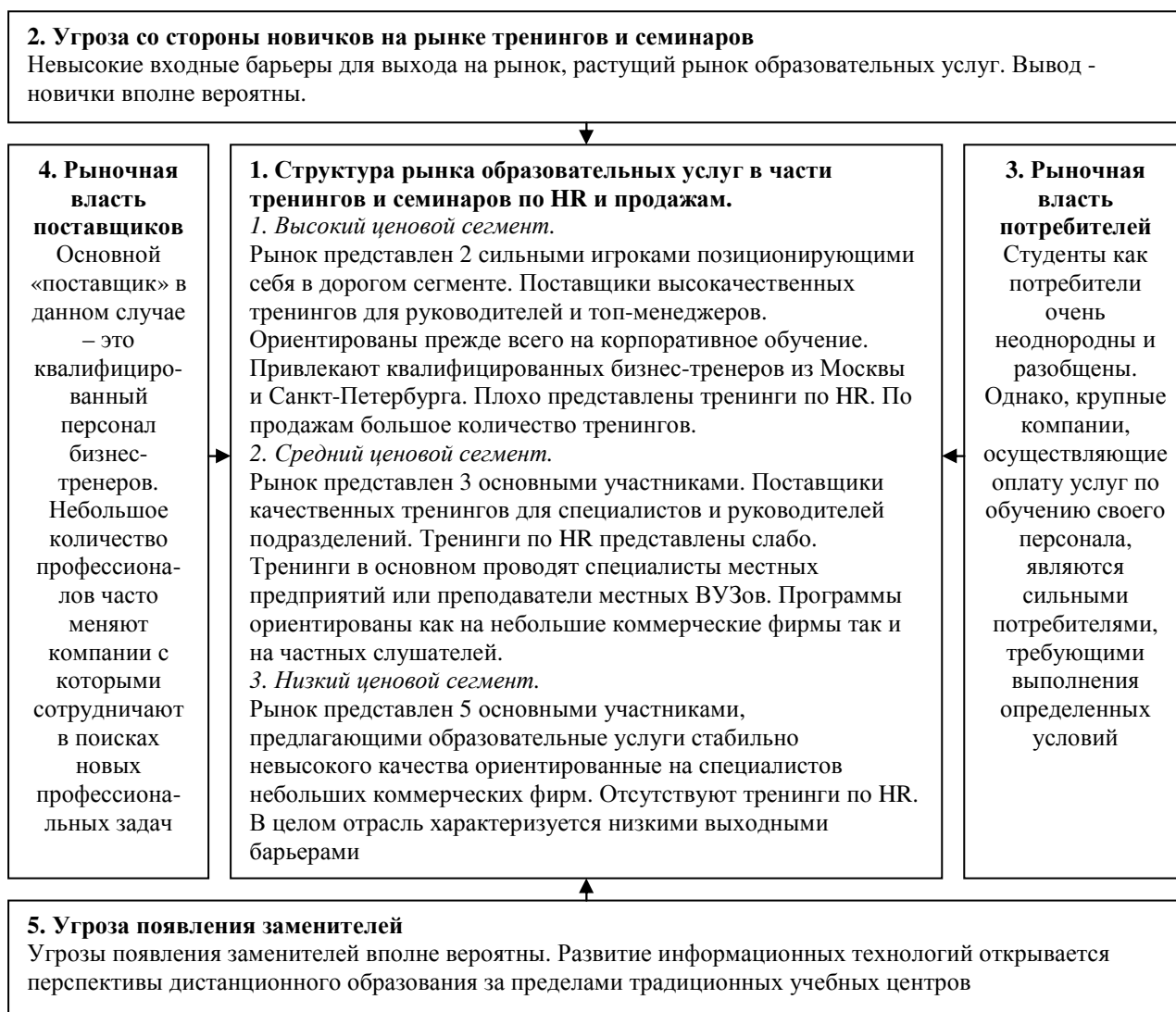
<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Положительные мотивы (сила влияния 1 (слабо) -3 (сильно))</b>	<b>Отрицательные мотивы (сила влияния 1 (слабо) -3 (сильно))</b>
Директор по персоналу	1. Считает, что в регионе нет сильных конкурентов по проведению тренингов по HR и продажам, а привлечение лекторов из Москвы и Санкт-Петербурга обходится дороже (сила влияния 3) 2. Внесение своего вклада в борьбу с финансовым кризисом за счет развития перспективного (как он считает) бизнес-направления (сила влияния 2)	-
Начальник отдела обучения персонала	1. В настоящее время стоит вопрос об оптимизации численности персонала данного отдела, и руководитель стремится сохранить квалифицированный персонал и в тоже время принести пользу компании (сила влияния 3) 2. Личный рост как бизнес-тренера (сила влияния 2)	-
Директор по экономике	В случае если данное бизнес-направление ждет коммерческий успех, то в перспективе это может улучшить финансово-экономические показатели компании (сила влияния 1)	1. Директору по экономике поставлена задача оптимизировать затраты, а сокращение отдела обучения представляется ему как наиболее простое решение этой задачи (сила влияния 3) 2. В связи с финансовым кризисом перспективы набора групп сомнительные (сила влияния 3)

Таким образом, необходимо провести всесторонний анализ и определить рыночные перспективы развития предлагаемого бизнес-направления в регионе. Оценить возможность коммерческого успеха организации тренингов и

семинаров для сторонних организаций силами квалифицированных сотрудников отдела обучения компании ОАО «Полет», которые предполагается проводить на основе существующей учебной базы компании ОАО «Полет».

Первоначально мы будем исходить из гипотезы, что данное направление перспективно и при профессиональном его развитие нас ждет успех. Изначально сложно ответить в каком ценовом сегменте нам следует работать. Ответ на этот вопрос должен быть получен в процессе анализа.

Анализ проблемы начнем с формирование модели пяти сил Портера. Она представлена на Рис.4.1. Далее проведем анализ основных конкурентов работающих на рынке образовательных услуг (в части проведения семинаров и тренингов по HR и продажам) в настоящее время.



**Рис. 4.1. Модель пяти сил Портера**

Таблица 4.2

### Основные сильные и слабые стороны конкурентов

Достоинства	Важность (вес) достоинства (по 10- балльной шкале)	Учебный центр ОАО «НК»	Конкуренты: оценка достоинства по 10-балльной шкале									
			Высокий ценовой сегмент		Средний ценовой сегмент				Низкий ценовой сегмент			
			Учебный центр-1	Учебный центр-2	Учебный центр-3	Учебный центр-4	Учебный центр-5	Учебный центр-6	Учебный центр-7	Учебный центр-8	Учебный центр-9	Учебный центр-10
Высокое качество образовательных услуг	10	7	8	9	8	6	7	3	4	3	5	4
Гибкий график обучения	7	6	9	10	5	7	8	2	3	4	3	2
Гибкие программы обучения, ориентированные на нужды заказчика	10	9	9	8	6	6	7	2	2	3	2	2
Доступная цена услуг	7	9	6	7	8	8	7	9	8	9	8	9
Близкое расположение учебного центра	8	6	8	10	9	7	8	6	5	4	6	6
Суммарные характеристики	42	75%	81%	88%	72%	67%	74%	42%	42%	44%	46%	44%

Примечание. Данный анализ составлен на основе средних значений экспертных оценок группы специалистов, в которую входили специалисты нашей организации, специалисты образовательных учреждений, независимые консультанты, сторонние потребители образовательных услуг. Все эксперты обладают хорошими знаниями современного состояния рынка образовательных услуг региона.



Далее перейдем к анализу факторов дальнего окружения, которые могут оказать влияние на реализацию предлагаемого бизнес-направления. Для этого используем STEEP-анализ.

Таблица 4.3

### Дальнее окружение: STEEP-факторы

Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом</li> <li>- рост безработицы и снижение доходов населения</li> <li>- рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации</li> <li>- недостаточное понимание у собственников бизнесов важности и необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим их нежелание обучать персонал</li> </ul>
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей)</li> <li>- постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала</li> <li>- ужесточающиеся требования к результатам обучения со стороны крупных корпоративных клиентов</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие предложений на рынке труда на квалифицированный персонал HR и продаж</li> <li>- прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж</li> <li>- финансовый кризис и связанное с ним ухудшения финансового состояния отечественных организаций</li> </ul>
Экологические факторы	-
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала</li> <li>- ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений</li> <li>- выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан</li> </ul>

Для выявления наших сильных и слабых сторон рассмотрим цепочку ценностей (по Портеру) при организации тренингов (семинаров) по HR и продажам в учебном центре ОАО «Полет».

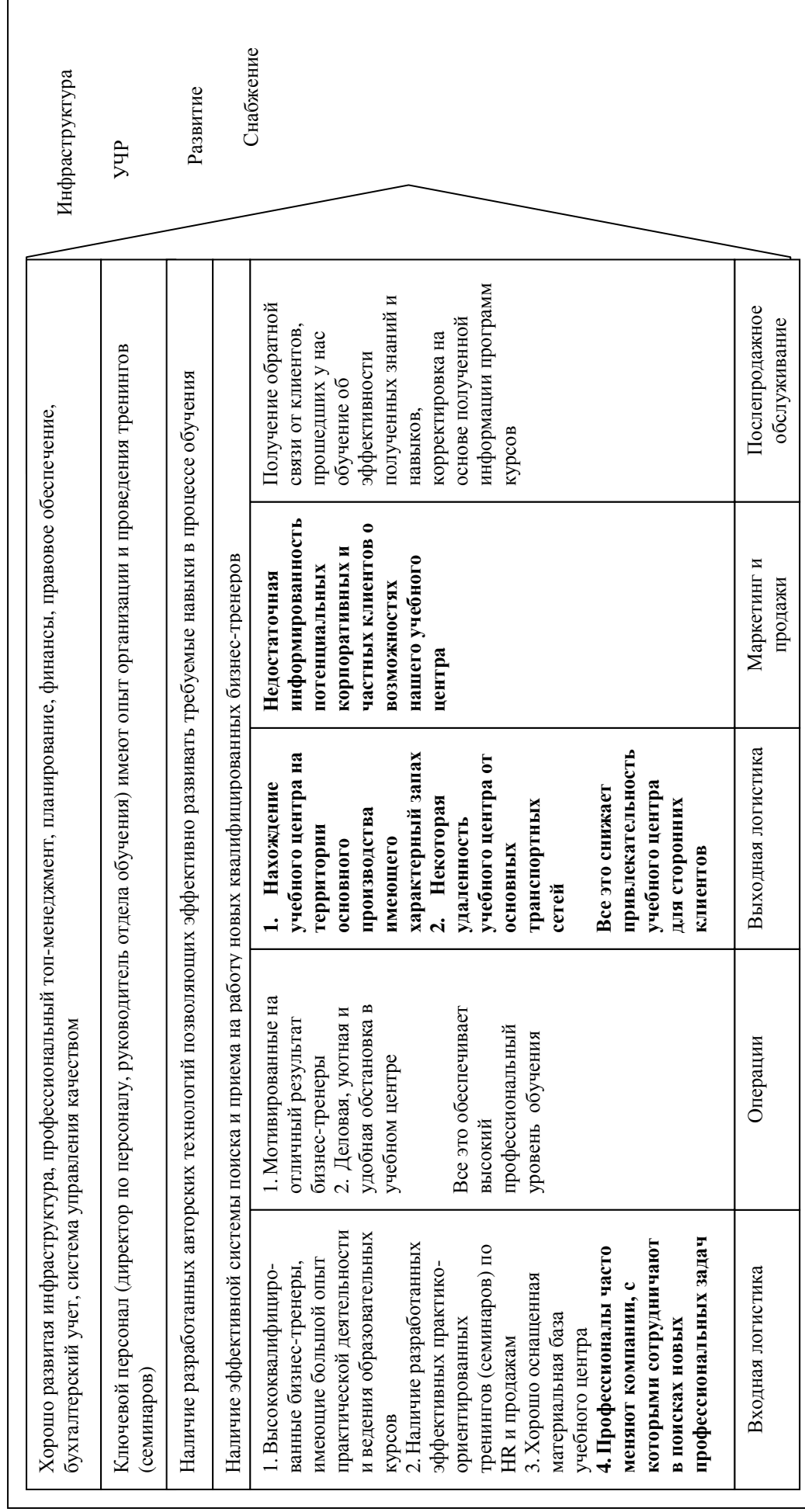


Рис.4.2. Цепочка ценностей (по Портеру) при организации тренингов (семинаров) по HR и продажам в учебном центре ОАО «Полет»

Стоит отметить, что на рис.4.2 **жирным шрифтом** выделены те составляющие цепочки ценностей, которые снижают ценность оказываемых нами образовательных услуг для потребителя.

Затем систематизируем полученные нами выше данные в таблицу SWOT-анализа (табл. 4.4).

Таблица 4.4

**SWOT-анализ перспективности бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров для специалистов HR и отделов продаж» в учебном центре компании ОАО «Полет»**

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
1	2
<p align="center"><i><b>Сильные стороны:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высококвалифицированные бизнес-тренеры, имеющие большой опыт практической деятельности и ведения образовательных курсов</li> <li>• Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных тренингов (семинаров) по HR и продажам</li> <li>• Хорошо оснащенная материальная база учебного центра</li> <li>• Мотивированные на отличный результат бизнес-тренеры</li> <li>• Деловая, уютная и удобная обстановка в учебном центре</li> <li>• Получение обратной связи от клиентов, прошедших у нас обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ курсов</li> <li>• Хорошо развитая инфраструктура, профессиональный топ-менеджмент, планирование, финансы, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, система управления качеством</li> <li>• Ключевой персонал (директор по персоналу, руководитель отдела обучения) имеют опыт организации и проведения тренингов (семинаров)</li> <li>• Наличие разработанных авторских технологий позволяющих эффективно развивать требуемые навыки в процессе обучения</li> <li>Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных бизнес-тренеров</li> </ul>	<p align="center"><i><b>Возможности:</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом;</li> <li>• рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации</li> <li>• постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала</li> <li>• наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала HR и продаж</li> <li>• прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж</li> <li>• политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала</li> <li>• выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан</li> <li>• Тренинги по HR плохо представлены в высоком ценовом сегменте, плохо представлены в среднем и отсутствуют в низком. Возможность занять данную рыночную нишу</li> </ul>

1	2
<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нахождение учебного центра на территории основного производства имеющего характерный запах</li> <li>• Некоторая удаленность учебного центра от основных транспортных сетей</li> <li>• Недостаточная информированность потенциальных корпоративных и частных клиентов о возможностях нашего учебного центра</li> <li>• Профессионалы часто меняют компании, с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач</li> </ul>	<p><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рост безработицы и снижение доходов населения;</li> <li>• недостаточное понимание у собственников бизнесов важности и необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим их нежелание обучать персонал</li> <li>• постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей)</li> <li>• финансовый кризис и связанное с ним ухудшения финансового состояния отечественных организаций</li> <li>• ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений</li> <li>• ужесточающиеся требования к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов</li> <li>• сильная конкуренция в отрасли</li> <li>• невысокие входные барьеры, возможны новички</li> </ul>

Далее проранжируем вышеприведенные факторы по степени их значимости.

Таблица 4.5

### Матрица сильных и слабых сторон

	Сильное влияние	Заметное влияние	Незначительное влияние
1	2	3	4
<b>Сильные стороны</b>	1. Высококвалифицированные бизнес-тренеры, имеющие большой опыт практической деятельности и ведения образовательных курсов 2. Наличие разработанных эффективных практико-ориентированных тренингов (семинаров) по HR и продажам 3. Хорошо оснащенная материальная база учебного центра 4. Мотивированные на отличный результат бизнес-тренеры 5. Получение обратной связи от клиентов, прошедших у нас обучение об эффективности полученных знаний и навыков, корректировка на основе полученной информации программ курсов Наличие разработанных авторских технологий позволяющих эффективно развивать требуемые навыки в процессе обучения	1. Деловая, уютная и удобная обстановка в учебном центре 2. Ключевой персонал (директор по персоналу, руководитель отдела обучения) имеют опыт организации и проведения тренингов (семинаров) 3. Наличие эффективной системы поиска и приема на работу новых квалифицированных бизнес-тренеров	Хорошо развитая инфраструктура, профессиональный топ-менеджмент, планирование, финансы, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, система управления качеством

1	2	3	4
<b>Слабые стороны</b>	1. Недостаточная информированность потенциальных корпоративных и частных клиентов о возможностях нашего учебного центра 2. Нахождение учебного центра на территории основного производства имеющего характерный запах 3. Некоторая удаленность учебного центра от основных транспортных сетей	Профессионалы часто меняют компании, с которыми сотрудничают в поисках новых профессиональных задач	

Таблица 4.6

### Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Заметное влияние	Незначительное влияние
<b>Высокая вероятность</b>	1. Наличие предложений на рынке труда для квалифицированного персонала HR и продаж 2. Тренинги по HR плохо представлены в высоком ценовом сегменте, плохо представлены в среднем и отсутствуют в низком. Возможность занять данную рыночную нишу.	Увеличение количества людей, которым требуется профессиональная переподготовка в связи с массовыми увольнениями в организациях, вызванных финансовым кризисом;	
<b>Средняя вероятность</b>	Постоянное развитие систем продаж и HR-технологий, требующее постоянного повышения квалификации собственного персонала	Прогнозируемый рост рынка образовательных услуг в области HR и продаж	Рост социальной обеспокоенности за свое будущее одним из следствий, которого является решение о самостоятельном повышении квалификации
<b>Низкая вероятность</b>	Выделение федерального финансирования, образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан		Политика правительства направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала

Таблица 4.7

**Матрица угроз**

<b>Вероятность использования возможностей</b>	<b>Критическое состояние</b>	<b>Среднее состояние</b>	<b>«Легкие ушибы»</b>
<b>Высокая вероятность</b>	Недостаточное понимание у собственников бизнесов важности и необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим их нежелание обучать персонал	1. сильная конкуренция в отрасли 2. ужесточающиеся требования к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов	Постоянное развитие технологий обучения, направленное на привитие конкретных практических навыков, востребованных на рынке (угроза появления заменителей)
<b>Средняя вероятность</b>	1. финансовый кризис и связанное с ним ухудшения финансового состояния отечественных организаций 2. рост безработицы и снижение доходов населения;	Невысокие входные барьеры, возможны новички	Ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность образовательных учреждений
<b>Низкая вероятность</b>	-	-	-

В заключение проводимого анализа проведем «наложение» содержания сильных и слабых сторон с факторами внешней среды.

*Поле СИВ (Сила и Возможности).*

У нас есть высококвалифицированные бизнес-тренеры, обладающие авторскими технологиями обучения, разработанными практико-ориентированными программами тренингов по HR и продажам; хорошо оснащенная материальная база учебного центра, деловая и уютная обстановка; наличие действенной системы поиска новых квалифицированных бизнес-тренеров; хорошо развитая инфраструктура в виде квалифицированного управленческого персонала и других административных систем. Все перечисленное позволит нам занять нишу тренингов по HR и продажам, воспользовавшись:

- практическим отсутствием аналогичных образовательных предложений на рынке Республики Татарстан;
- нехваткой квалифицированного персонала по HR и продажам на рынке труда;
- требованиями к постоянному повышению квалификации сотрудников в преуспевающих компаниях;
- выделенным федеральным финансированием для профессиональной переподготовки безработных граждан.

Кроме того, заметное положительное влияние на достижение нашей цели оказывает:

- рост количества безработных граждан, которым требуется профессиональная переподготовка;
- прогнозируемый рост рынка образовательных услуг, вызванный в целом ростом научно-технического прогресса.

К факторам, формирующим общий положительный фон можно отнести:

- самостоятельное желание людей повышать свою квалификацию, чтобы уверенно смотреть в будущее;
- общая политика правительства, направленная на развитие инновационной экономики за счет развития интеллектуального потенциала людей.

*Поле СИУ (Сила и Угрозы).*

Выше перечисленные наши сильные стороны (прежде всего качество предоставляемых услуг) позволит нам организовать сотрудничество с крупными корпоративными клиентами в условиях дефицита у них бюджета на подготовку кадров. Высокий практический результат нашего обучения позволит в условиях снижения дохода населения привлечь безработных граждан по программе профессиональной переподготовки по продажам и HR. Кроме того, учитывая большие финансовые, административные и прочие возможности компании ОАО «Полет», мы сможем противостоять

усиливающейся конкуренции в отрасли, угрозе появления новичков, заменителей, ужесточению законодательной базы.

#### *Поле СЛВ (Слабости и Возможности).*

Вместе с тем недостаточная информированность потенциальных потребителей, как корпоративных клиентов, так и частных лиц о наших возможностях; удаленность учебного центра от центра города и характерный запах на производственной площадке, где располагается учебный центр, существенно снижают наши шансы на использование возможностей по освоению рыночной ниши тренингов по продажам и HR.

#### *Поле СЛУ (Слабости и Угрозы).*

К сожалению, мы не можем противопоставить ничего *принципиального* такой внешней угрозе, как непонимание собственников бизнеса необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим нежелание их обучать.

Кроме того, потеря одного из ключевых бизнес-тренеров, в связи с его увольнением из компании, может поставить под угрозу качественное проведение одного из курсов.

#### Основные выводы.

1. Есть перспективы развития предлагаемого бизнес-направления с корпоративными клиентами в высоком ценовом сегменте. Это обусловлено с одной стороны наличием у нас возможностей для оказания качественных образовательных услуг, а с другой стороны благоприятной внешней ситуацией (отсутствием аналогичных предложений на рынке, востребованностью специалистов, постоянная необходимость в повышении квалификации персонала и т.д.).

2. Есть перспективы развития предлагаемого бизнес-направления с частными лицами в среднем и низком ценовом сегменте, чему также способствует благоприятствование внешней среды (рост безработицы и выделение федерального финансирования на переподготовку)



### 3. Вместе с тем выявлен ряд серьезных угроз:

- недостаточная информированность потенциальных потребителей, как корпоративных клиентов, так и частных лиц о наших возможностях.

В данном случае необходимо проведение рекламной компании.

- удаленность учебного центра от центра города. Возможно, организовать доставку обучаемых на собственном автобусе.

- характерный запах на производственной площадке, где располагается учебный центр. В перспективе, если данное бизнес направление будет признано перспективным перенос учебного центра в центр города.

- непонимание собственников бизнеса необходимости HR-службы на предприятии и вызванное этим нежелание их обучать. Принципиально здесь мы изменить ничего не можем, однако на данном этапе от лица нашего учебного центра мы можем проводить определенную разъяснительную работу на добровольных основаниях. Например, проведение ознакомительных семинаров, публикация статей в ведущих практических журналах и т.д.

- вероятность потери одного из ключевых бизнес-тренеров. В данном случае необходимо совершенствовать систему удержания ключевых сотрудников в компании.

### Основные рекомендации

1. В срок до 1.10.09г. отделу по связям с общественностью совместно с отделом подготовки персонала разработать план проведения рекламной компании и предоставить на утверждение Генеральному директору. Тем же исполнителям срок до 1.12.09г. провести рекламную компанию в соответствии с утвержденным планом, для чего финансовому отделу обеспечить необходимое финансирование.

2. В срок до 1.10.09г. отделу обучения разработать маршрут доставки обучаемых в учебный центр ОАО «Полет» и предоставить его Главному инженеру. Главному инженеру в срок до 15.10.09г. организовать доставку обучаемых автобусом в учебный центр согласно предоставленного маршрута.

3. Отделу капитального строительства в срок до 1.10.09г. внести в перспективный план развития на период до 2015г проект по строительству учебного центра в центре города.

4. Отделу обучения постоянно проводить ознакомительные бесплатные семинары с руководителями крупных компаний, направленные на повышение их понимания значимости HR-службы на предприятии.

5. Отделу управления персоналом в срок до 1.11.09г. разработать и утвердить программу удержания и развития ключевых бизнес-тренеров.

Возможные результаты:

1. Качество проводимой рекламной компании зависит от выделенного финансирования и профессионализма привлеченных специалистов.

2. Доставка обучаемых автобусом позволит полностью нейтрализовать влияние фактора удаленности.

3. Перспектива переноса учебного центра с производственной территории никаким образом не повлияет на повышение привлекательности нашего центра в настоящее время. Это возможно в будущем.

4. Бесплатные семинары и публикации в журналах, влияя на собственников бизнеса опосредованно, через руководителей среднего звена, возможно, позволят в перспективе изменить их отношение к HR.

5. Вполне реально разработать действенную систему удержания и развития тренеров, однако полностью проблему это не решит.

## **5. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ HR-БРЕНДИНГА**

### **1. Постановка задачи.**

Из самого названия главы уже видно, что автор взялся за непростую тему! При этом сразу предвижу возражения оппонентов: «Дескать не все измеряется деньгами!!!». Не спорю деньгами действительно не все измеряется, также скажу, что не все измеряется и экономической эффективностью. Однако, как вы, уважаемые HRы, собираетесь выбивать денежные средства на организацию работ по HR-брендингу у своего Генерального директора и Финансового директора? Если Генерал в ряде случаев может «купиться» на ваше: «Не все в деньгах измеряется!», то финансист ваш точно на такие речи ничего не даст! И будет прав! Так что оценивать экономическую эффективность вашего HR-брендинга просто необходимо, ведь в конечном итоге задача сделать данную компанию лучшим работодателем не является самоцелью. Целью была и остается задача обеспечения компании квалифицированными кадрами, создание устойчивого грамотного коллектива с конечной и главной целью качественного выполнения поставленных производственных и управленческих задач.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В общем виде можно сформулировать несколько основных принципов, определяющих логику экономической оценки мероприятий по HR-брендингу.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда, так как по своей сути это инвестиции в развитие бизнеса (в данном случае в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас.

2. Оценка должна проводиться до и после реализации мероприятий по HR-брендингу. До - мы определяемся: а стоит ли? После – когда получаем результат: а надо ли было?

3. Как следствие из выше сказанного, эффективность вложений в HR-брендинг должна определяться повышением эффективности деятельности компании за счет улучшения использования трудового потенциала, а также его наличия.

4. С чего начать? Начать необходимо с четкого категорирования эффектов, которые должны быть достигнуты после реализации мероприятий по HR-брендингу. При этом стоит отметить, что эффекты для различных компаний будут различными, здесь же мы приведем только самые характерные из них. Итак, мероприятия по HR-брендингу повлекут за собой следующие положительные с точки зрения экономической эффективности события:

- повышение выработки готовой продукции вследствие повышения производительности труда;
- повышение выработки готовой продукции в связи с укомплектованием штата;
- снижение брака готовой продукции вследствие формирования слаженного и квалифицированного коллектива;
- снижение затрат на подбор персонала, как собственными рекрутерами, так и привлеченными кадровыми агентствами;
- снижение затрат на обучение новых специалистов;
- снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда.

Но в тоже время мероприятия по HR-брендингу повлекут за собой и увеличение затрат на собственно их проведение (реклама, увеличение затрат на материальные помощи сотрудников, на повышение оплаты труда и т.д.). В целом экономический эффект от HR-брендинга будет определяться как разница

экономического эффекта от реализации мероприятий и затрат на проведение данных мероприятий. Т.е.

$$S_{hr} = S_{эф} - S_3 ,$$

где  $S_{hr}$  – экономический эффект от HR-брендинга;  $S_{эф}$  – суммарный экономический эффект от реализации мероприятий по HR-брендингу;  $S_3$  – суммарные затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу.

В рассматриваемом нами характерном случае  $S_{эф}$  определяется как:

$$S_{эф} = S_{nm} + S_{yш} + S_{сб} + S_n + S_o + S_{онт} ,$$

где  $S_{пт}$  – повышение выработки готовой продукции в рублях вследствие повышения производительности труда;  $S_{yш}$  – повышение выработки готовой продукции в рублях в связи с укомплектованием штата;  $S_{сб}$  – снижение брака готовой продукции в рублях вследствие формирования слаженного и квалифицированного коллектива;  $S_n$  – снижение затрат на подбор персонала, как собственными рекрутерами, так и привлеченными кадровыми агентствами;  $S_o$  – снижение затрат на обучение новых специалистов;  $S_{онт}$  – снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда.

Затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу  $S_3$  будут определяться как:

$$S_3 = S_{рек} + S_{зн} + S_{мп} + S_p + \dots ,$$

где  $S_{рек}$  – затраты на внутренние и внешние PR-мероприятия HR-бренда;  $S_{зн}$  – затраты на увеличение фонда оплаты труда в целях доведения его до среднерыночного уровня или за счет формирования новой действенной системы материальной мотивации;  $S_{мп}$  – затраты на выплату материальной помощи согласно новой HR-процедуре «Оказание сотрудникам материальной помощи»;  $S_p$  – затраты на ремонт помещения отдела управления персоналом. В конце предлагаемой формулы поставлено многоточие не случайно, т.к. затраты которые понесет ваша компания в связи с реализацией мероприятий по HR-брендингу могут быть очень разнообразными. В данном случае мы привели наиболее характерные, но отнюдь не обязательные статьи затрат.

Далее рассмотрим, как рассчитать каждую из составляющих данных формул. Итак,

1.  $S_{пт}$  – повышение выработки готовой продукции в рублях вследствие повышения производительности труда определяется как:

$$S_{пт} = (\Delta P \times C),$$

где  $\Delta P$  – прирост выработки продукции в единицу времени, т.,  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.

В свою очередь  $\Delta P$  определяется как:

$$\Delta P = (P_k - P_n),$$

где  $P_k$  – выработка готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.,  $P_n$  – выработка готовой продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

2.  $S_{шт}$  – повышение выработки готовой продукции в рублях в связи с укомплектованием штата определяется как:

$$S_{шт} = n * \Delta N * C,$$

где  $n$  – норма выработки на 1 чел. в единицу времени, т.  $\Delta N$  – разница между штатной численностью персонала и фактической до реализации мероприятий по HR-брендингу,  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.

3.  $S_{сб}$  – снижение брака готовой продукции в рублях вследствие формирования слаженного и квалифицированного коллектива определяется как:

$$S_{сб} = \Delta B * C,$$

Где  $\Delta B$  – снижение брака готовой продукции в единицу времени, т;  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.

В свою очередь  $\Delta B$  определяется как:

$$\Delta B = (B_k - B_n),$$

где  $B_k$  – величина брака готовой продукции в единицу времени после реализации HR-процедур направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.,  $B_n$  – величина брака готовой продукции в единицу времени до начала реализации HR-процедур направленных на повышение мотивации персонала к труду, т.

4.  $S_n$  - снижение затрат на подбор персонала, как собственными рекрутерами, так и привлеченными кадровыми агентствами и  $S_o$  - снижение затрат на обучение новых специалистов определяется как:

$$(S_n + S_o) = \Delta k_{mk} \times H \times S_{no},$$

Где  $\Delta k_{mk}$  – коэффициент, характеризующий снижение текучести кадров (например была текучесть персонала 20%, после реализации мероприятий по HR-брендингу стала 15%, снижение составляет 5%, соответственно  $\Delta k_{mk}=0,05$ );  $H$  – численность персонала предприятия, чел.;  $S_{no}$  – затраты на поиск, подбор (собственными силами и сторонними кадровыми агентствами) и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

В данном случае мы столкнемся со следующими проблемами:

1) как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации мероприятий по HR-брендингу от снижения текучести персонала произошедшего под воздействием прочих внешних причин ?

2) как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника ?

Для решений, этих проблем предлагается отработанный на практике следующий подход.

При увольнении каждый из сотрудников предприятия заполняет анкету, в которой указывает причины своего увольнения. Далее в расчет коэффициента текучести персонала принимается только та численность персонала, который уволился по причинам, ликвидация которых зависит от работодателя. Т.е. если сотрудники увольнялись в связи с переездом в другой город по семейным причинам, их численность в расчет не принималась. И наоборот, численность персонала, увольняющегося в связи с низким уровнем заработной платы,

неудовлетворительными условиями труда и пр., принималась в расчет. Таким образом, мы получаем резерв снижения текучести персонала по зависящим от предприятия причинам, а снижение данного показателя трактуется как один из успехов в реализации HR-брендинговых процедур. В целях повышения достоверности формирования данных, вместе с анкетой увольняемый отвечает на вопросы теста, определяющего кроме прочих факторов степень правдивости ответов сотрудника.

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника предлагается следующее. При поиске персонала кадровым агентством расценки известны, в расчет принимается среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае поиска и найма посредством собственного специалиста по подбору персонала затраты на подбор определяются как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

По определению затрат на обучение нового сотрудника подход аналогичен. Берется среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

5.  $S_{\text{опт}}$  - снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала, которая в свою очередь вызвана увеличением производительности труда определяется как:

$$S_{\text{оч}} = N \times C_{\text{зпо}}$$

Где  $N$  – количество сокращенных штатных единиц;  $C_{\text{зпо}}$  – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц, руб/чел.

Теперь нам необходимо оценить затраты на реализацию мероприятий по HR-брендингу  $S_3$ .

1.  $S_{\text{рек}}$  – затраты на внутренние и внешние PR-мероприятия HR-бренда;

$$S_{\text{рек}} = (S_{\text{тв}} + S_{\text{рад}} + S_{\text{сж}} + S_{\text{инт}}) + S_{\text{зпр}} + S_{\text{доп}},$$



где  $S_{тв}$  – затраты на рекламу HR-бренда по телевидению,  $S_{рад}$  – затраты на рекламу HR-бренда по радио,  $S_{жж}$  – затраты на рекламу HR-бренда в газетах и журналах,  $S_{инт}$  – затраты на рекламу HR-бренда в Интернете,  $S_{зпр}$  – оплата труда работника службы управления персоналом, занимающегося проведением занятий с персоналом, направленных на повышение привлекательности компании в глазах своих работников. О функциях данного специалиста мы писали выше, когда рассматривали организацию мероприятий по продвижению внутреннего HR-бренда компании;  $S_{дон}$  – дополнительные затраты на оборудование зала для проведения занятий, демонстрационного оборудования, плакатов и пр.

2.  $S_{зн}$  – затраты на увеличение фонда оплаты труда в целях доведения его до среднерыночного уровня или за счет формирования новой действенной системы материальной мотивации определяются как:

$$S_{зн} = (c_p - c_{\phi}) * N ,$$

где  $c_p$  – среднерыночный уровень заработной платы на одного сотрудника, руб./чел.;  $c_{\phi}$  – фактический уровень средней заработной платы по предприятию на одного сотрудника, руб./чел.;  $N$  – фактическая численность работников предприятия, чел.

3.  $S_{мп}$  – затраты на выплату материальной помощи согласно новой HR-процедуре «Оказание сотрудникам материальной помощи» определяются как:

$$S_{зн} = c_{мп} * n ,$$

где  $c_{мп}$  – средний размер материальной помощи, руб./чел;  $n$  – средняя численность персонала, кому данная материальная помощь выплачивается. Определяется или согласно списка сотрудников, которым выплачивается материальная помощь или берется среднестатистически по итогам работы за предыдущий отчетный период.

4.  $S_p$  – затраты на ремонт помещения отдела управления персоналом. Данные затраты берутся из сметы на проведение ремонтных работ.

Далее рассчитывается коэффициент рентабельности, который определяется следующим образом:

$$K = \frac{S_{hr}}{S_3} = \frac{(S_{nm} + S_{yui} + S_{сб} + S_n + S_o + S_{onm}) - (S_{рек} + S_{зн} + S_{мп} + S_p + \dots)}{S_{рек} + S_{зн} + S_{мп} + S_p + \dots}$$

Как было сказано выше, такую оценку необходимо проводить до реализации мероприятий по HR-брендингу на основе прогнозных данных и после на основе уже фактически полученного результата. При этом оценка «до» дает нам возможность скорректировать наши мероприятия с учетом экономической эффективности их проведения, а также обосновать их целесообразность или, по крайней мере, возвратность перед Генеральным директором. Фактический же результат позволит понять, что же получили в итоге и скорректировать в будущем свои действия.

## **6. НЕОБХОДИМО РАЗРАБОТАТЬ МЕРОПРИЯТИЯ ПО АУТСОРСИНГУ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ**

### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время выведение на аутсорсинг вспомогательных производств является направлением не только модными, но и исключительно перспективным. Перед нами стоит задача разработать механизм экономически эффективной передачи на аутсорсинг вспомогательных производств на примере деятельности сахарных заводов, входящих в единый агропромышленный холдинг.

### **2. Решение поставленной задачи.**

Предлагается выведение на аутсорсинг следующих непрофильных видов деятельности: ремонтное обслуживание и перевозка грузов. В данном случае предлагается перевод ремонтного персонала и персонала транспортного цеха во вновь созданные специализированные (сервисные) предприятия (ремонтный завод, транспортное предприятие) с формированием в конечном итоге единой холдинговой компании. При этом в качестве основного принципа, разграничивающего полномочия между предприятиями холдинга, предлагается следующее:

- 1) сахарные заводы обеспечивают производство (сахара-песка, дрожжей и пр.), т.е. занимаются исключительно эксплуатацией оборудования;
- 2) все работы по ремонту, перевозкам МТР передаются сервисным предприятиям холдинга.

Однако, для того чтобы результатом реализации данных мероприятий было повышение экономической эффективности, необходима разработка комплекса мер, предусматривающих формирование оптимальных организационных структур данных специализированных предприятий, а также подходов к оценке и достижению экономической эффективности от аутсорсинга в целом в рамках холдинга.

В настоящей работе предпринята попытка разработки подобного комплексного организационно-экономического механизма в рамках деятельности агропромышленного холдинга ООО ХК «Агропром», в состав которого входят несколько сахарных заводов (ОАО «Сахарный комбинат-1» и ОАО «Сахарный комбинат-2»), ремонтный завод (ОАО «РемонтАгро»), транспортная организация (ОАО «ТранспортАгро»). При этом реализация предлагаемых мероприятий направлена на повышение экономической эффективности не только конкретных сахарных комбинатов, но и предприятий, обеспечивающих производство сахара-песка (виды деятельности, выведенные на аутсорсинг) входящих в холдинговую компанию.

Перед тем как начать перевод персонала вспомогательных производств с сахарных заводов в специализированные организации, необходимо ответить на следующие основные вопросы:

1. Как оценить и получить экономический эффект от аутсорсинга ?
2. Какой должна быть оптимальная организационная структура сервисных предприятий для осуществления своей нормальной производственной деятельности ?
3. Какое количество рабочих вспомогательных производств необходимо перевести с 2-х сахарных комбинатов в специализированные организации для обеспечения нормальной производственной деятельности, а какое необходимо сократить ?

Отвечая на первый вопрос, следует отметить, что в общем виде в целях достижения экономической эффективности от аутсорсинга требуется выполнение следующего условия:

$$S_{n.всп.} < P_{всп.}, \quad (6.1)$$

где  $S_{n.всп.}$  – полная себестоимость вспомогательного производства, передаваемого на аутсорсинг,  $P_{всп.}$  – стоимость услуг сторонней организации, которая будет выполнять данные работы.

Другими словами, снижение себестоимости производства сахара-песка за счет передачи персонала и ликвидации вспомогательных производств должно

быть больше, чем стоимость услуг сторонней организации по производству данных работ. В противном случае, снизив себестоимость по ст. «Заработная плата» и «ЕСН», мы получим больший рост по ст. «Услуги сторонних организаций», получив, таким образом, отрицательный экономический эффект.

В целом, положительный экономический эффект от аутсорсинга возникает за счет:

- высвобождения основного производственного персонала (прежде всего рабочих). Оценка должна проводиться с учетом фактического объема работ (см. далее);
- создания оптимальной организационной структуры сервисных предприятий (сокращение за счет этого ИТР);
- разработки дифференцированной тарифной политики, направленной на работу с предприятиями собственного холдинга на льготной основе;
- увеличения объемов работ (услуг), оказываемых сторонним организациям, не входящим в состав холдинга;
- увеличения объема работ за счет освоения новых направлений, таких как: реконструкция, тех. перевооружение, капитальное строительство и пр.

Рассмотрим каждый из приведенных выше направлений применительно ко всем предлагаемым сервисным предприятиям.

#### *1. Определение необходимого количества персонала основных производственных рабочих.*

##### *1.1. Ремонтный завод ОАО «РемонтАгро».*

В данном случае предлагается следующий подход (см. табл. 6.1, 6.2). Формируется таблица, в которой указывается перечень ремонтных работ за год. При этом за основу принимаются либо среднестатистические данные за последние 3-5 лет, либо плановые данные на предстоящий год с учетом фактического состояния оборудования. В данный перечень работ включаются все ремонтные работы, которые будут переданы на выполнение сервисной организации ОАО «РемонтАгро» сахарными комбинатами холдинга. Кроме того, в данный перечень должны быть включены ремонтные работы,

осуществляемые сторонними организациям. Конечно, предлагаемый подход весьма трудоемок и требует высокой исполнительской дисциплины. Однако при правильном, добросовестном подходе он дает весьма достоверные результаты по требуемой численности ремонтного персонала.

Чтобы избежать перегруженности в изложении материала, в табл.6.1 и в дальнейших таблицах приводится в качестве примера несколько позиций и конечный итоговый результат.

Таблица 6.1

**Перечень ремонтных работ, планируемых к выполнению ремонтным заводом ОАО «РемонтАгро»**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование ремонтных работ</b>	<b>Норма времени, чел-час</b>
1	Замена задвижки	2,5
2	Ремонт арматуры	3,8
...	...	...
...	...	...
<b>Итого</b>		<b>563215</b>

Таблица 6.2

**Определение требуемой численности рабочих ремонтного завода ОАО «РемонтАгро»**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатель</b>	<b>Ед.изм</b>	
1	Норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе на 1 человека	час	1686
2	Среднемесячная норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе	час	140,5
3	Норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе за вычетом 1 месяца отпуска	час	1545,5
4	Норма времени на выполнение всех ремонтных работ (итог табл. 1)	чел-час.	563215
5	Требуемая численность рабочих	чел	$563215/1545,5=364,4$

Таким образом, нами было определено, что для выполнения годового объема ремонтных работ (по ремонтному обслуживанию 2-х сахарных заводов холдинга и сторонних предприятий) необходима численность основных производственных рабочих в количестве 364 человек.

Как показывает анализ среднестатистического сахарного завода РФ, численность основных производственных рабочих составляет 600 человек, при этом 210 из них являются ремонтным персоналом. Таким образом получается, что с двух сахарных заводов холдинга ООО ХК «Агропром» будет высвобождено 420 человек, из них 364 человека переведено в ОАО «РемонтАгро», а 56 человек сокращено.

При этом годовой экономический эффект (за счет сокращения 56 чел.), рассчитанный на основе среднестатистической заработной платы рабочих сахарных заводов РФ, равной 7000 руб. в месяц, составит 5,9 млн.руб, в т.ч. ФОТ - 4,7 млн.руб., ЕСН – 1,2 млн.руб.

### *1.2. ОАО «ТранспортАгро»*

В данном случае предлагается следующий подход (см. табл. 6.3, 6.4). Формируется таблица, в которой указываются все (входящие и исходящие) товарно-материальные потоки сахарных заводов, которые обслуживаются автомобильным транспортом. По сути, в данной таблице мы определяем тот объем услуг по перевозке, который будет передан для выполнения ОАО «ТранспортАгро» сахарными заводами холдинга и сторонними организациями.

Таблица 6.3

#### **Анализ годовых входящих и исходящих товарно-материальных потоков, обслуживаемых автотранспортом**

№ п/п	Наименование груза	Вес, т	Дальность перевозки, км	Время перевозки, час (при средней скорости передвижения грузового транспорта по городу – 40 км/ч, за городом – 70 км/ч)
1	Дорожные плиты	40	10	0,25
2	Сахарная свекла	20	15	0,21
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
<b>Итого</b>			<b>10126064</b>	<b>194732</b>

Таким образом, нами было определено, что для оказания годового объема транспортных услуг (по обслуживанию 2-х сахарных заводов холдинга и сторонних предприятий) необходима численность водителей в количестве 126 человек.

**Определение требуемой численности водителей ОАО  
«ТранспортАгро»**

№ п/п	Показатель	Ед.изм	
1	Норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе	час	1686
2	Среднемесячная норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе	час	140,5
3	Норма времени за 2007г. при 40-часовой рабочей неделе за вычетом 1 месяца отпуска	час	1545,5
4	Общее время на перевозку грузов (итог табл. 3)	час	194732
5	Требуемая численность водителей	чел	$194732/1545,5=125,9$

Как показывает анализ среднестатистического сахарного завода РФ, численность водителей транспортного цеха составляет 80 человек. Таким образом получается, что с двух сахарных заводов холдинга ООО ХК «Агропром» будет высвобождено 160 человек, из них 126 человек переведено в ОАО «ТранспортАгро», а 34 человек сокращено. Соответственно необходимо рассмотреть вопрос о реализации невостребованных единиц автотранспортной техники.

При этом годовой экономический эффект (за счет сокращения 34 чел.), рассчитанный на основе среднестатистической заработной платы водителей сахарных заводов РФ, равной 6000 руб. в месяц, составит 3,1 млн.руб, в т.ч. ФОТ – 2,4 млн.руб., ЕСН – 0,7 млн.руб.

*2. Формирование оптимальной организационной структуры.*

На основе проведенного анализа организации ремонтного и транспортного обслуживания в различных отраслях промышленности РФ предлагаются следующие, как нам представляется, оптимальные организационные структуры (Рис.6.1, 6.2).

*3. Разработка дифференцированной тарифной политики, направленной на повышение экономической эффективности предприятий холдинга.*

*3.1. Ремонтный завод ОАО «РемонтАгро».*



Предлагается следующий подход к оценке экономической эффективности и формированию тарифной политики (см. табл. 6.5, 6.6). За основу берется информация, представленная в табл.6.1.

Таблица 6.5

**Себестоимость производства ремонтных работ, выполняемых  
собственным персоналом**

№ п/п	Наименование ремонтных работ	Норма времени, чел-час	ЧТС данной квалификации работ, руб/час	ФОТ, руб.	ЕСН, руб.	Итого, руб.
1	Замена задвижки	2,5	23,5	58,75	15,5	74,25
2	Ремонт арматуры	3,8	26,4	100,3	26,5	126,8
...	...	...				
...	...	...				
<i>Итого:</i>						39256420
Общехозяйственные расходы						1523560
<i>Всего:</i>						39746920

Таблица 6.6

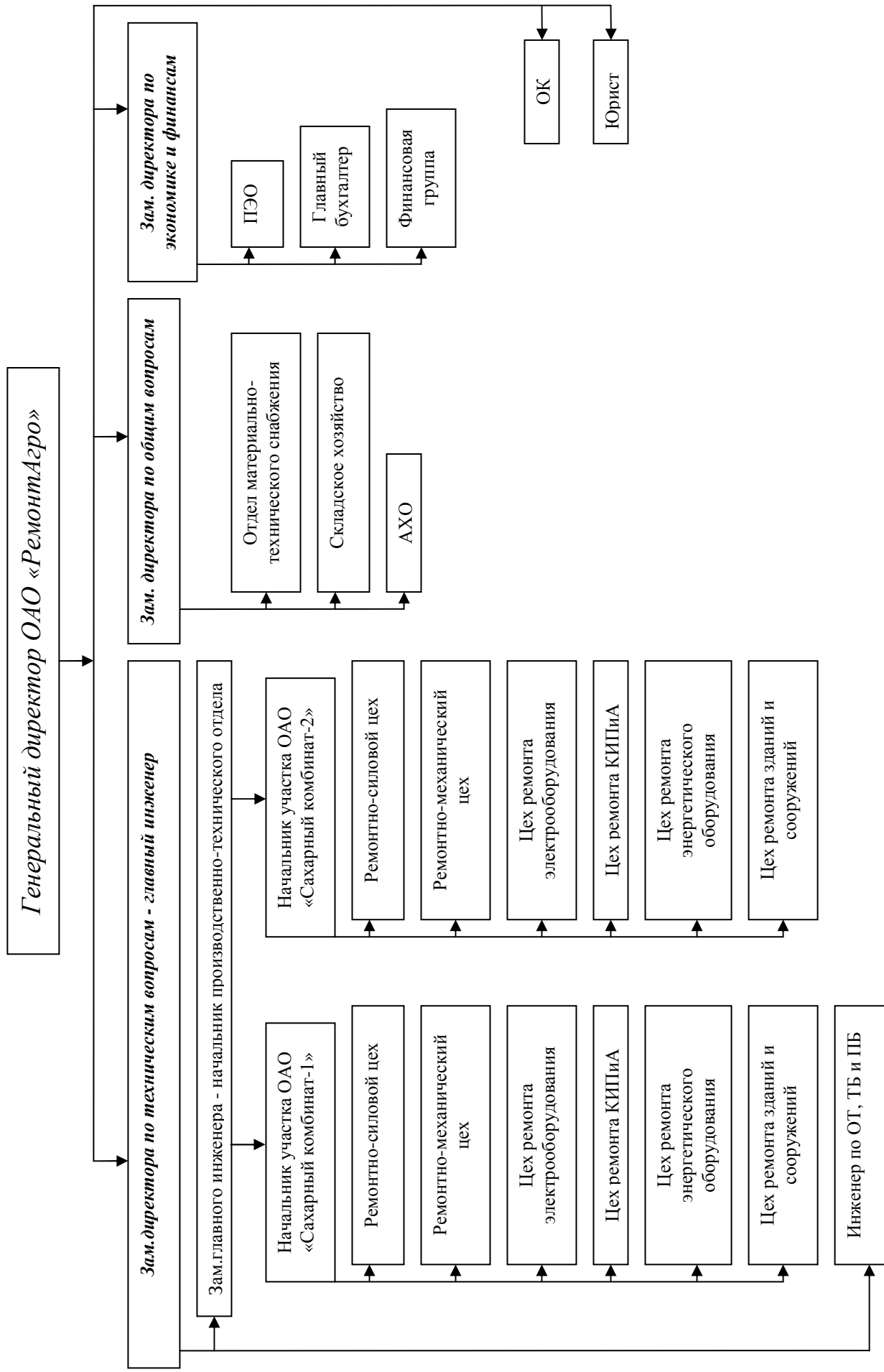
**Стоимость ремонтных работ, выполняемых ОАО «РемонтАгро»**

№ п/п	Наименование ремонтных работ	Расценка по ТЭР, ФЭР и пр., руб. *	Коэффициент, учитывающий перевод цен к настоящему времени	Итого стоимость работ, руб.
1	Замена задвижки	2696,6	0,03	80,9
2	Ремонт арматуры	9213,3	0,015	138,2
...	...	...		
...	...	...		
<i>Итого:</i>			0,018**	41734266

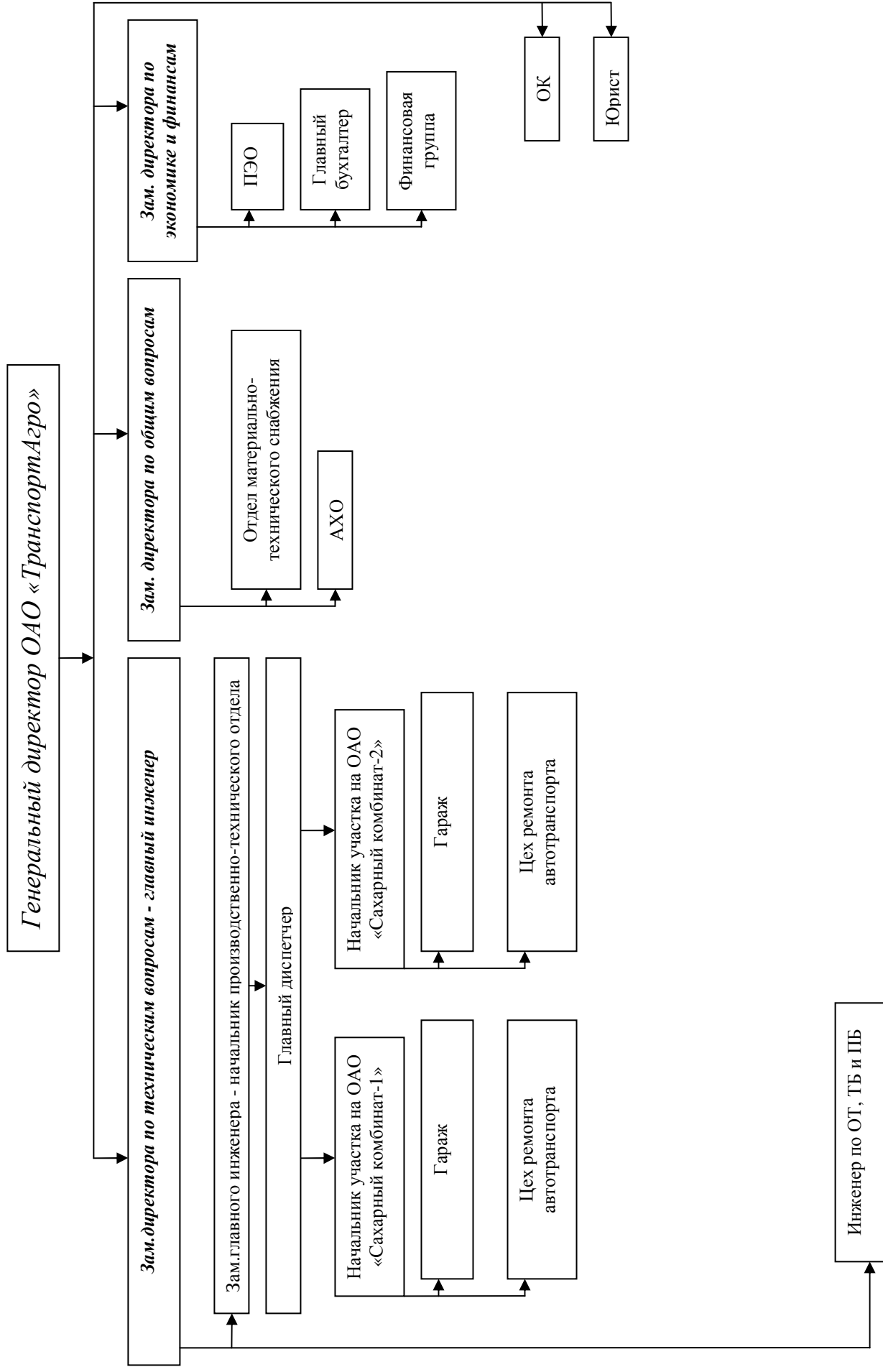
\* приведен условный пример

\*\* - среднее значение

Сравнение результатов, приведенных в табл.6.5 и табл.6.6, говорит о том, что в случае следования ремонтной организацией ОАО «РемонтАгро» такой тарифной политике сахарные заводы получают экономический ущерб от реализации мероприятий по аутсорсингу в размере 1987346 руб. в год. В целях избегания подобной негативной ситуации и учитывая то, что все переводные коэффициенты в настоящее время носят лишь рекомендательный характер, предлагается устанавливать различные коэффициенты: для сторонних (повышенные) и предприятий своего холдинга (пониженные). Пример формирования понижающих коэффициентов приведен в табл. 6.7.



**Рис. 6.1. Предлагаемая организационная структура ремонтного завода ОАО «РемонтАгро»**



**Рис. 6.2. Предлагаемая организационная структура транспортной организации ОАО «ТранспортАгро»**

**Формирование понижающих коэффициентов к сметной стоимости  
ремонтных работ, выполняемых ОАО «РемонтАгро»**

№ п/п	Наименование ремонтных работ	Расценка по ТЭР, ФЭР и пр., руб. *	Коэффициент, учитывающий перевод цен			Итого стоимость работ, руб.			Отклонение от реального уровня	
			Для собственных предприятий	Реально отражающий уровень цен	Для сторонних предприятий	Для собственных предприятий	Реально отражающий уровень цен	Для сторонних предприятий	Для собственных предприятий	Для сторонних предприятий
1	Замена задви- жки	2696,6	0,027	0,03	0,033	72,8	80,9	89,0	-8,1	8,1
2	Ремонт арма- туры	9213,3	0,014	0,015	0,017	124,4	138,2	152,0	-13,8	13,8
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Итого:</b>		<b>2318570333</b>	<b>0,0162</b>	<b>0,018</b>	<b>0,0198</b>	<b>37560839</b>	<b>41734266</b>	<b>45907693</b>	<b>-4173427</b>	<b>4173427</b>

В данном случае принято, что к коэффициенту перевода цен применяется для сторонних организаций повышающий коэффициент = 1,1, для предприятий собственного холдинга понижающий коэффициент, также равный 1,1. Данные коэффициенты разрабатываются с учетом достижения экономической эффективности сахарных заводов (от реализации аутсорсинга) и ремонтной организации, затем утверждаются внутренним приказом по холдинговой компании. Из приведенной таблицы видно, что при таком подходе, в идеальном случае, когда объемы выполняемых ремонтных работ для предприятий холдинга и сторонних организаций совпадают, то недополученная выручка от собственных предприятий в размере 4173,4 тыс.руб. компенсируется аналогичной суммой, полученной за выполненные ремонтные работы в сторонних организациях. Понятно, что данная ситуация – идеальна и на практике встречается редко, однако предлагаемый подход должен иметь место. В противном случае мероприятия по аутсорсингу приведут к противоположному результату - росту себестоимости сахара-песка, что в условиях низких оптовых цен на сахар-песок является недопустимым.

### 3.2. Транспортная организация ОАО «ТранспортАгро».

При оценке экономического эффекта от передачи на аутсорсинг транспортных цехов сахарных заводов предлагается несколько иной подход. За основу берется информация по движению материальных потоков, приведенная в табл. 6.3.

Таблица 6.8

#### Себестоимость транспортных услуг, оказываемых собственным персоналом

№ п/п	Наименование груза	Время перевозки, час	ЧТС данной квалификации работ, руб/час	ФОТ, руб	ЕСН, руб.	Итого, руб.
1	Дорожные плиты	0,25	19,6	4,9	1,3	6,2
2	Сахарная свекла	0,21	18,4	3,9	1	4,9
...	...	...				
...	...	...				
Итого		194732	19,3*	3758328	992199	4750526
Цеховые расходы						237526
Всего						4988052

\* среднее значение

Таблица 6.9

#### Стоимость транспортных услуг, оказываемых ОАО «ТранспортАгро»

№ п/п	Наименование груза	Время перевозки, час	Часовой тариф, руб./час	Стоимость, руб.
1	Дорожные плиты	0,25	28,4	7,1
2	Сахарная свекла	0,21	27,6	5,8
...	...	...		
...	...	...		
Итого		194732	30,3*	5904225,3

\* среднее значение

При этом за базовый часовой тариф взят уровень, обеспечивающий безубыточность оказываемых услуг, т.е. услуга, оказывается, по себестоимости.

Как видно из таблиц 6.8, 6.9, при такой тарифной политике никакого экономического эффекта от аутсорсинга транспортных услуг не будет, наоборот, экономический ущерб составляет 916 тыс.руб.

Ситуация аналогична изложенной выше по ремонтному обслуживанию. В связи с этим предлагается и схожий подход по дифференцированию тарифной политики оказания транспортных услуг (таблица 6.10).

**Формирование тарифов на транспортные услуги, оказываемые ОАО  
«ТранспортАгро»**

№ п/п	Наименование груза	Время перевозки, час	Часовой тариф, руб./час			Стоимость, руб.			Отклонение	
			Для собственных предприятий	Реально отражающий уровень цен	Для сторонних предприятий	Для собственных предприятий	Реально отражающий уровень цен	Для сторонних предприятий	Для собственных предприятий	Для сторонних предприятий
1	Дорож- ные плиты	0,25	22,7	28,4	34,1	5,7	7,1	8,5	-1,4	1,4
2	Сахар- ная свекла	0,21	22,1	27,6	33,1	4,6	5,8	7,0	-1,2	1,2
...	...	...								
...	...	...								
<i>Итого</i>		194732	24,3	30,3	36,4	4723380	5904225	7085071	-1180845	1180845

В данном случае принято, что к базовому безубыточному уровню применяется для сторонних организаций повышающий коэффициент = 1,2, для предприятий собственного холдинга понижающий коэффициент, также равный 1,2. Данные коэффициенты разрабатываются с учетом достижения экономической эффективности сахарных заводов (от реализации аутсорсинга транспортных услуг) и транспортной организации ОАО «ТранспортАгро», затем данные тарифы утверждаются внутренним приказом по холдинговой компании. При этом следует отметить, что предлагаемая дифференциация тарифов необходима. В противном случае мероприятия по аутсорсингу транспортных услуг приведут к противоположному результату - росту себестоимости сахара-песка.

В целом следует отметить, что формирование грамотной, дифференцированной тарифной политики при переходе на аутсорсинг вспомогательных производств является основным механизмом достижения экономической эффективности сахарных комбинатов.

Переходя к рассмотрению направлений увеличения объемов работ (услуг), оказываемых сторонним организациям (не входящим в состав

холдинга), и за счет освоения новых направлений (таких как реконструкция, техническое перевооружение, капитальное строительство и пр.), следует отметить, что определение необходимого количества персонала (рабочих), а также оценка экономической эффективности от данных мероприятий должна осуществляться исходя из предложенных выше подходов.

В целом, подводя итог, следует отметить, что аутсорсинг, как направление выделения непрофильных видов бизнеса, известен и применяется достаточно давно в западной практике хозяйствования. В российской же действительности, как показывает практика, выделение ремонтных, транспортных и прочих услуг в большинстве своем приводит не к экономическому эффекту, а наоборот к удорожанию затрат на производство продукции. В данной работе предпринята попытка сформировать комплексный организационно-экономический механизм, который включает в себя определение необходимого количества основного персонала, формирование оптимальной организационной структуры, подходы к достижению экономического эффекта от аутсорсинга вспомогательных производств сахарных комбинатов и направленной на это дифференцированной тарифной политики. Как показывает практика, без грамотного, взвешенного подхода, основанного на всесторонней оценке экономических последствий мероприятия по аутсорсингу вспомогательных производств сахарных комбинатов РФ обречены на провал.

## **7. НЕОБХОДИМО ПЕРЕДАТЬ НА АУТСОРСИНГ СЛУЖБУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1. Постановка задачи.**

В условиях финансового кризиса все чаще компании принимают решения о сокращении служб управления персоналом. При этом чаще всего фирмы обходятся лишь «косметическими» решениями, оптимизируя действительно недостаточно занятый персонал. Однако бывает и такое, что оптимизация HR-службы принимает крайние формы, когда компания своими действиями возвращает себя к уровню развития HR-систем советского периода. Т.е. практически к ведению исключительно кадрового документооборота. Среди компаний, сокращающих HR-службы, наиболее дальновидные и разумные при этом стараются передать часть функций по управлению персоналом линейным руководителям и встречают при этом резкое сопротивление последних. Вообще, как показывает практика, данный процесс чаще всего заканчивается тем, что в компании постепенно HR-система перестает существовать, линейные руководители просто не выполняют данных функций и все. Причин может быть много от простого «не хочу» или «у меня и так много работы», до непонимания сути того, что от линейного руководителя требуется. В любом варианте на начальном этапе HR-система как надо функционировать не будет, что в большинстве практических случаев приводит к экономическому ущербу компании. Пусть косвенному, сложно оцениваемому, но все-таки ущербу, конкретным экономическим потерям. В связи этим сложно расценивать мероприятия по передаче HR-функций линейным руководителям, как действенную антикризисную меру, во всяком случае, в краткосрочном периоде.

В качестве более действенной меры в условиях кризиса может выступать передача на аутсорсинг всей HR-службы. При этом в качестве огромного плюса такого решения выступает то, что HR-функции будут по-прежнему выполняться специалистами в этой области. Однако вместе с этим существует и риск получить не экономию затрат на содержание HR-службы, а наоборот



увеличить затраты. Учитывая это, актуальным является оценка экономического эффекта от передачи на аутсорсинг HR-службы, а далее на его основе разработка конкретных управленческих решения по передаче.

В настоящей главе изложен практический опыт реализации данных мероприятий и, хотя они были проведены еще до начала финансового кризиса, и их проведение не ставило своей целью борьбу с ним, однако, в современных условиях вывод на аутсорсинг HR-функций, по мнению автора, представляется, как более действенный и эффективный антикризисный механизм.

## **2. Решение поставленной задачи.**

Итак, группа компаний «Зерно» представлена тремя промышленными предприятиями: ОАО «ЗерноПереработка» (ОАО «ЗП»), ОАО «ЗерноРемонт» (ОАО «ЗР») и ОАО «ЗерноТранспорт» (ОАО «ЗТ»). В составе каждого предприятия находился отдел управления персоналом. Штатные расписания данных подразделений представлены в таблице 7.1.

Сначала реализации данного мероприятия необходимо оценить, во сколько же обходится в настоящее время компании содержание служб управления персоналом.

Для начала определимся с перечнем статей затрат. В рассматриваемом нами случае к ним относятся следующие:

### *1. Затраты на поиск персонала:*

- через кадровые агентства;
- через интернет-источники;
- через средства массовой информации (телевизор, журналы, газеты и пр.).

### *2. Затраты на обучение и развитие персонала:*

- затраты на обучение и тренинги;
- командировочные расходы поездки по обмену опытом;
- затраты на проведение соревнований на звание «Лучший по профессии».

Сразу следует оговорить, что нами были выделены собственные расходы службы управления персоналом (затраты на оплату труда, единый социальный налог, затраты на канцелярские товары, бумагу, связь, затраты на обучение персонала отделов управления персоналом и т.д.) и расходы, контролируемые службой управления персоналом (затраты на поиск персонала через кадровые агентства, СМИ, интернет-источники, затраты на обучение персонала компании и т.д.). Сначала рассмотрим как были определены затраты контролируемые отделами управления персоналом предприятий компании.

Далее рассмотрим, как осуществлять планирование данных затрат.

### *1. Затраты на поиск персонала.*

#### *1.1. Затраты на поиск персонала через кадровые агентства.*

Данные затраты определяются на основании перспективного плана подбора персонала на последующий год, уровня оплаты труда данных работников и тарифа кадрового агентства за подбор, мы получаем плановую сумму средств предстоящих расходов. Пример расчета по ОАО «ЗП» приведен в таблице 7.1.

Таблица 7.1

#### **Перспективный план подбора персонала на 2009г. ОАО «ЗП»**

№ п/п	Наименование профессии, должности	Плановая дата открытия вакансии	Причина открытия вакансии	Оплата труда работника (тариф + премия), руб. в месяц	Услуги кадрового агентства в % от годового дохода кандидата	Стоимость услуг кадрового агентства по подбору персонала, руб (ст.5*12*ст.6 / 100)
1	2	3	4	5	6	
1	Экономист финансового отдела	01.01.2009	Среднестатистически из данного подразделения увольняется по 1-му специалисту в год	12000	Самостоятельный поиск	
2	Ведущий специалист по бизнес планированию	01.02.2009	Перевод на вышестоящую должность	20000	15	36000
3	Заместитель главного бухгалтера	01.03.2009	В связи с уходом в декретный отпуск	30000	20	72000
4	Начальник отдела аудита	01.04.2009	Уход сотрудника на пенсию	50000	20	120000

1	2	3	4	5	6	
5	Директор филиала	01.05.2009	Окончание контракта, перевод на другую работу	100000	30	360000
6	Секретарь генерального директора	01.06.2009	Увольнение сотрудника по собственному желанию в связи с окончанием института и желанием работать дальше по специальности	10000	Самостоятельный поиск	
7	Кладовщик	01.07.2009	Строительство нового склада	10000	Самостоятельный поиск	
8	Грузчики (16 вакансий)	01.08.2009	Набор сезонных работников	15000	Самостоятельный поиск	
9	Руководитель проекта	01.09.2009	Начало проекта по реконструкции оборудования производства №1	50000	20	120000
10	Начальник цеха №5	01.10.2009	Открытие нового производства	40000	20	96000
11	Зам.начальника цеха №2	01.11.2009	Увольнение работника в связи с переездом в другой город	30000	20	72000
12	Начальник отдела продаж	01.12.2009	Реформирование управления продаж в связи с разработкой нового продукта	50000	20	120000
	<b>Итого:</b>					<b>996000</b>

### *1.2. Затраты на поиск персонала через интернет-источники.*

На наших предприятиях были заключены договора с компанией Head Hunter о предоставлении годового доступа по всем регионам России. Сумма данного договора составляет 310 тыс.руб. на 1 юридическое лицо. Соответственно сумма затрат составила.  $310 \cdot 3 = 930$  тыс.руб.

### *1.3. Затраты на поиск персонала через СМИ.*

На наших предприятиях были заключены договора с телевизионной компанией, на размещение бегущей строки 1 раз в месяц. Сумма договора 26 тыс. руб.

Кроме того, заключен договор с газетой «Работа для вас» на сумму 10 тыс. руб.

## *2. Затраты на обучение и развитие персонала.*

### *2.1. Затраты на обучение и тренинги.*

На основании перспективного плана по обучению персонала стоимость обучения сотрудников группы компаний «Зерно» составляет 99 тыс.руб.

### *2.2. Командировочные расходы на поездки по обмену опытом.*

Расчет затрат был произведен на основе плана командировок, связанных с бенчмаркингом (обменом опытом) и обучением. Таким образом, получилось, что командировочные расходы персонала компании составляют 21 тыс.руб.

### *2.3. Затраты на проведение соревнований на звание «Лучший по профессии».*

В данной статье заложены затраты на проведение ежегодного внутрикорпоративного конкурса «Лучший по профессии», в частности учтены затраты на подарки победителей. Сумма установленная коллективным договором компании составляет 100 тыс.руб.

Далее переходим к рассмотрению затрат, которые осуществляет непосредственно ваша служба управления персоналом. К ним следует отнести:

1. Затраты на оплату труда сотрудников управления персоналом.
2. Затраты на единый социальный налог.
3. Затраты на канцелярские товары и бумагу.
4. Амортизация оборудования (столов и оргтехники).

В данном случае мы умышленно не принимаем во внимание амортизацию помещения, в котором располагается служба. Логика проста: если ликвидировать службу управления персоналом, амортизационные отчисления на данное помещение все равно будут начисляться, так как «вырвать» его из общего административного корпуса все равно не удастся.

5. Затраты на обучение персонала службы управления персоналом.
6. Командировочные расходы сотрудников службы управления персоналом.
7. Затраты на телефонную связь и интернет.

Итак, рассмотрим подходы к расчету более подробно.

1. *Оплата труда сотрудников управления персоналом*
2. *Затраты на единый социальный налог.*

В нашем случае годовые затраты на единый социальный налог (26,4% от ФОТ) составили  $352,5 * 12 \text{ мес.} * 0,264 = 1116,7 \text{ тыс.руб.}$

### 3. Затраты на канцелярские товары и бумагу.

В наших организациях утверждены нормы расхода канцелярских принадлежностей и бумаги, согласно которым и были определены данные затраты. Они составили 20 тыс.руб.

Таблица 7.2

## Штатные расписания отделов управления персоналом предприятий группы компаний «Зерно»

№ п/п	Должность	Штат. Ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
1	2	3	4	5	6
	<i>ОАО «ЗП» - численность предприятия 600 чел.</i>				
1	Начальник ОУП	1	20000	10000	30000
2	Зам.начальника ОУП	1	15000	7500	22500
3	Специалист по кадрам	2	10000	5000	15000
4	Специалист по обучению	1	10000	5000	15000
5	Специалист по подбору	2	10000	5000	15000
6	Специалист по персоналу	2	10000	5000	15000
	<b>Всего:</b>	<b>9</b>			<b>157500</b>
	<i>ОАО «ЗР» - численность предприятия 300 чел.</i>				
1	Начальник ОУП	1	15000	7500	22500
2	Зам.начальника ОУП	1	10000	5000	15000
3	Специалист по кадрам	1	8000	4000	12000
4	Специалист по обучению	1	8000	4000	12000
5	Специалист по подбору	1	8000	4000	12000
6	Специалист по персоналу	1	8000	4000	12000
	<b>Всего:</b>	<b>6</b>			<b>85500</b>
	<i>ОАО «ЗТ» - численность предприятия 500 чел.</i>				
1	Начальник ОУП	1	15000	7500	22500
2	Зам.начальника ОУП	1	10000	5000	15000
3	Специалист по кадрам	2	8000	4000	12000
4	Специалист по обучению	1	8000	4000	12000
5	Специалист по подбору	2	8000	4000	12000
6	Специалист по персоналу	1	8000	4000	12000
	<b>Всего:</b>	<b>8</b>			<b>109500</b>
	<b>Итого по предприятиям холдинга:</b>	<b>23</b>			<b>352500</b>

#### 4. Амортизация оборудования (столов и оргтехники)

При определении затрат по данной статье рекомендуется использовать бухгалтерскую ведомость начисления амортизации по основным средствам, числящимся за отделом управления персоналом.

При линейном способе начисления амортизации годовая сумма амортизационных отчислений определяется как частное первоначальной стоимости оборудования и срока полезного использования, законодательно определенного, согласно специального «Классификатора...» (есть у ваших бухгалтеров). Приведем простой пример (см. табл. 7.3).

Таблица 7.3

**Плановый расчет амортизационных отчислений по основным средствам, принадлежащим отделам управления персоналом предприятий компании «Зерно» на 2009г.**

№ п/п	Наименование основного средства	Инв.номер	Первоначальная стоимость	Срок полезного использования, лет	Годовая амортизация, руб
1	Стол письменный руководителя	1256	15000	15	1000
2	Стол письменный	1123	10000	15	666,66
3	Компьютер Pentium IV	1271	30000	3	10000
	...	...	...	...	...
	<b>Итого:</b>				<b>235666,52</b>

В итоге наших расчетов была получена сумма 235,7 тыс.руб.

Затраты на обучение персонала и командировочные расходы были определены аналогично рассмотренным выше подходам. Определение затрат на телефонную связь и Интернет также не вызвали особых трудностей – количество аппаратов и тарифы известны, а среднее время переговоров было взято по факту прошлого года.

Таким образом, сведя в единую таблицу все полученные данные, мы получили сумму годовых затрат, в которую нам обходится содержание отделов управления персоналом на каждом предприятии компании (см. таблицу 7.4).

Итак, было определено, что содержание отделов управления персоналом на каждом предприятии компании обходится в 7885,4 тыс.руб. в год.

Далее был проведен анализ с целью выявления путей снижения данных затрат и в качестве наиболее предпочтительного был выбран путь передачи данной функции на аутсорсинг. Реализация этого должна осуществиться за счет выделения данного персонала в отдельное предприятие ООО «ЗернО\_HR».

В целом экономический эффект при этом был достигнут за счет:

1. Оптимизации численности персонала занимающегося управлением персоналом с соответствующей экономией на ФОТ и ЕСН.
2. Экономии на ЕСН за счет налогообложения ООО «ЗернО\_HR» по упрощенной системе налогообложения, как малого предприятия.

Таблица 7.4

**Смета затрат на содержание отделов управления персоналом  
предприятия группы компаний «ЗернО»**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование статей</b>	<b>Годовые затраты, тыс.руб.</b>
<i>1.1</i>	<i>Собственные расходы службы управления персоналом</i>	<i>5703,4</i>
1.1.1	затраты на оплату труда сотрудников	4230
1.1.2	затраты на единый социальный налог	1116,7
1.1.3	затраты на канцелярские товары и бумагу	20,0
1.1.4	амортизационные отчисления	235,7
1.1.5	затраты на обучение персонала	55,0
1.1.6	командировочные расходы	10,0
1.1.7	затраты на телефонную связь и интернет	36,0
<i>1.2</i>	<i>Расходы, контролируемые службой управления персоналом</i>	<i>2182</i>
1.2.1	Затраты на поиск персонала	1962
	в т.ч через кадровые агентства	996,0
	через интернет-источники	930
	через СМИ	36,0
1.2.2	Затраты на обучение и развитие персонала	220,0
	в т.ч. затраты на обучения и тренинги	99,0
	командировочные расходы на поездки по обмену опытом	21,0
	затраты на проведение соревнований на звание «Лучший по профессии»	100,0
	<b>Итого расходов:</b>	<b>7885,4</b>

3. За счет оказания услуг сторонним организациям по подбору персонала, обучению, а также консультационных услуг.

Кроме того произойдет снижения затрат за получение доступа к информационной системе «Head Hunter». Ведь ранее к базе были подключены 3 юридических лица, а после реформирования только одно.

Сначала рассмотрим, каким образом произошло изменение организационной структуры при организации предприятия ООО «ЗернО\_HR» (см. таблицу 7.5).

Таким образом, за счет оптимизации численности персонала ФОТ был снижен (несмотря на введение 2-х управленческих должностей) на 9,5 тыс.руб. в месяц или 114 тыс.руб в год.

Результирующая картина определения эффективности мероприятия по аутсорсингу выглядит следующим образом (см. таблицу 7.6).

Таблица 7.5

**Штатное расписания ООО «ЗернО\_HR», предприятия группы компаний «ЗернО»**

№ п/п	Должность	Штат. Ед.	Тариф, руб.	Премия, руб.	Всего, руб.
<b>1</b>	<b>Директор</b>	<b>1</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>	<b>40000</b>
<b>2</b>	<b>Главный бухгалтер</b>	<b>1</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>	<b>30000</b>
<b>3</b>	<b>Начальник отдела подбора персонала</b>	<b>1</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>20000</b>
4	Специалист по подбору	5	10000	5000	15000
<b>5</b>	<b>Начальник отдела кадрового делопроизводства и консалтинга</b>	<b>1</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>20000</b>
6	Специалист по кадрам	4	10000	5000	15000
7	Специалист по персоналу	4	8000	4000	12000
<b>8</b>	<b>Начальник отдела обучения</b>	<b>1</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>20000</b>
9	Специалист по обучению	2	10000	5000	15000
	<b>Итого по предприятиям холдинга:</b>	<b>20</b>			<b>343000</b>

Таким образом, реализация мероприятий по выведению HR-службы на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере 284 тыс. руб. в год. Кроме того, удалось освоить дополнительный объем работ на стороне, что позволило существенно повысить экономический эффект, который в итоге достиг 4728 тыс.руб. в год.



Таблица 7.6

**Расчет экономического эффекта от реформирования служб управления персоналом группы компаний «Зерно»**

До реформирования службы УП		После реформирования службы УП	
<i>Доходы</i>		<i>Расходы</i>	
	тыс.руб.		тыс.руб.
		Подбор персонала сторонним организациям	3547
		Обучение персонала сторонних организаций	543
		Консалтинговые услуги сторонним организациям	354
		Итого доходов:	4444
<i>Собственные расходы службы управления персоналом</i>		<i>Собственные расходы ООО «Зерно_HR»</i>	
затраты на оплату труда сотрудников	4230	затраты на оплату труда сотрудников	4116
затраты на единый социальный налог	1116,7	затраты на обязательное пенсионное страхование (20%) и социальное страхование на случай временной нетрудоспособности (3%)	946,7
затраты на канцелярские товары и бумагу	20,0	затраты на канцелярские товары и бумагу	20,0
амортизационные отчисления	235,7	амортизационные отчисления	235,7
затраты на обучение персонала	55,0	затраты на обучение персонала	55,0
командировочные расходы	10,0	командировочные расходы	10,0
затраты на телефонную связь и интернет	36,0	затраты на телефонную связь и интернет	36,0
<i>Расходы контролируемые службой управления персоналом</i>			
Затраты на поиск персонала	1962	Затраты на поиск персонала	1962
в т.ч. через кадровые агентства	996,0	в т.ч. через кадровые агентства	332
через интернет-источники	930	через интернет-источники	930
через СМИ	36,0	через СМИ	36,0
Затраты на обучение и развитие персонала	220,0	Затраты на обучение и развитие персонала	220,0
в т.ч. затраты на обучения и тренинги	99,0	в т.ч. затраты на обучения и тренинги	99,0
командировочные расходы на поездки по обмену опытом	21,0	командировочные расходы на поездки по обмену опытом	21,0
затраты на проведение соревнований на звание «Лучший по профессии»	100,0	затраты на проведение соревнований на звание «Лучший по профессии»	100,0
<b>Итого расходов:</b>	<b>7885,4</b>	<b>Итого расходов:</b>	<b>7601,4</b>
<b>Экономический эффект (без учета доходной части)</b>		<b>284</b>	
<b>Экономический эффект (с учетом доходной части)</b>		<b>4728</b>	

## **8. ПРИВЛЕКАЕМ ПЕРСОНАЛ ПО СИСТЕМЕ АУТСТАФФИНГ**

### **1. Постановка задачи.**

В современный отечественный бизнес прочно входит такой вид услуг как аутстаффинг. Это новый для российской действительности вид услуг. В общем виде аутстаффинг – это вывод персонала за штат организации, передача фирмой части своих работников кадровому (лизинговому) агентству. «Переданные» сотрудники при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя (начисление зарплаты, социальные гарантии и пр.) берет на себя компания, представляющая данные услуги. В более широком смысле аутстаффинг следует понимать как сделку организации с кадровым (лизинговым) агентством, в ходе которой последнее передает заказчику сотрудников для осуществления ими трудовой деятельности на определенное время за определенную плату.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В данной главе представлен практический опыт использования механизма аутстаффинга с оценкой экономической эффективности последствий данных мероприятия. Рассмотрение пойдет на примере промышленного предприятия, которое условно назовем ООО «Промсоюз».

Итак, предприятие ООО «Промсоюз» представляет собой среднюю промышленную компанию, расположенную в крупном городе. Диагностика состояния кадровых вопросов выявила ряд проблем:

1. Наличие высокой текучести рабочего персонала. Данный показатель достигал 60-70% в год. Уровень заработной платы рабочего персонала был ниже среднего уровня оплаты труда по данному региону для аналогичных профессий. В связи с этим в летние периоды, когда появлялась возможность бо'льших заработков на временных работах, происходили массовые увольнения персонала по собственному желанию.

2. В связи с привлечением на работу персонала из сельских местностей, пригорода (согласных работать на такую заработную плату) имели место массовые случаи невыходов или сильных опозданий персонала на работу. В связи с этим происходили частые срывы выполнения производственной программы по выработке готовой продукции.

3. В летние месяцы наблюдался повышенный спрос на производимую предприятием продукцию, соответственно рос и план производства готовой продукции, который в свою очередь не выполнялся в виду нехватки рабочего персонала.

4. Система оплаты труда рабочих была сдельной, что приводило к увольнениям в зимние месяца (когда выработка готовой продукции была минимальной), но в тоже время не приводила к массовому притоку персонала в летний период (максимальной выработки готовой продукции) в виду недостаточно высокого уровня оплаты труда в сравнении с альтернативными вариантами временной летней работы.

Ситуация усугублялась тем, что финансовый результат ООО «Промсоюз» не позволял провести общее повышение оплаты труда до среднерыночного уровня или перейти на повременную систему оплаты труда рабочих.

С целью разрешения данной негативной тенденции были разработаны и реализованы следующие мероприятия (на начальном этапе только по одному производственному подразделению):

1. Проведен анализ кадрового состава рабочего персонала и младших руководителей (бригадиров, мастеров) с целью выявления работоспособных и профессионально подготовленных сотрудников. Данной категории людей была установлена повременная система оплаты труда с гибкой системой премирования за выполнение производственных показателей. Остальной рабочий персонал был уволен по собственному желанию, с течением времени используя естественную текучесть кадров.

2. Требуемое количество рабочего персонала было привлечено у стороннего кадрового (лизингового) агентства, предоставляющего услуги

аутстаффинга. При этом была выстроена такая кадровая система, при которой мастера участков, бригадиры были постоянными сотрудниками предприятия. Кроме того, 2-3 рабочих в каждой смене также работали на постоянной основе с повременной системой оплаты труда (как было сказано выше) и обладали опытом, достаточными профессиональными навыками для обучения, привлекаемого стороннего персонала. По своей сути, выполняя функции наставников. Стоит особо отметить, что труд на данных рабочих местах не был квалифицированным и требуемые операции осваивались рабочими в течение одной смены.

Таким образом, предприятие сформировало постоянный, высокооплачиваемый, профессиональный состав младших руководителей и ключевых рабочих смены. Остальной рабочий персонал «приобретался в лизинг». При этом его численность ежедневно гибко регулировалась в соответствии с производственной программой чего не возможно достичь при наличие постоянного штатного состава. Реализовав данные мероприятия, компания избавилась от постоянной сезонной текучести персонала, массовых невыходов на работу и опозданий, обеспечила полное выполнение производственной программы по выпуску готовой продукции в соответствии с требованиями рынка. Переход на данную систему работы не повлек за собой рост затрат на производство больший или сопоставимый с вариантом решения данных проблем путем повышение заработной платы рабочему персоналу.

Расчет экономической эффективности данных мероприятий представлен в табл. 8.1. При этом необходимо отметить, что количество сокращаемых штатных рабочих единиц составило 56, при этом среднее количество персонала, привлекаемое в течение года у сторонней организации, составило 48, что достигнуто за счет гибкого постоянного регулирования численности персонала, которая требуется для выполнения производственной программы. Это невозможно достичь при работе с штатными сотрудниками (не можем же мы ежедневно или еженедельно, ориентируясь на свою производственную

программу, увольнять и принимать рабочих). Таким образом, в среднем по году компания содержала 8 (56-48) лишних единиц персонала.

Таблица 8.1

**Годовой расчет экономической эффективности мероприятий,  
реализованных на ООО «Промсоюз»**

<b>Экономический эффект от проводимых мероприятий (снижение затрат)</b>		<b>Экономических ущерб от проводимых мероприятий (рост затрат)</b>	
Кол-во сокращаемых штатных единиц рабочих, шт	56	Среднее кол-во привлекаемого в течение года персонала, шт	48
Средняя заработная плата, ЕСН и прочие выплаты одного рабочего, руб/мес	4400	Тариф на привлечение одного работника требуемой квалификации, руб/мес (при месячной норме рабочего времени 160 час), руб/мес	20800
<b>ФОТ+ЕСН уволенных постоянных рабочих, тыс.руб/год</b>	<b>2956,8</b>	<b>Стоимость услуг аутстаффинга, тыс.руб./год</b>	<b>11980,8</b>
Средняя стоимость комплекта спецодежды с учетом законодательно определенных периодов ее выдачи на одного рабочего, руб/год	620		
<b>Затраты на обеспечение рабочих спецодеждой, тыс.руб/год</b>	<b>34,72</b>	<b>Увеличение ФОТ, ЕСН, прочих выплат за счет перевода оставшихся штатных высоко профессиональных рабочих на повременную систему оплаты труда и повышения им заработной платы, тыс.руб/год</b>	<b>400</b>
Годовые затраты на аренду вахтенного автобуса для перевозки рабочих смены, тыс.руб.	165		
Увеличение выработки годовой продукции (в денежном выражении по рыночным ценам) за счет наличия рабочего персонала на смене, руб/год	10857,3		
<b>Итого, тыс.руб/год:</b>	<b>14013,82</b>		<b>12380,8</b>
<b>Экономический эффект, тыс.руб./год</b>	<b>1633,02</b>		

Из данного расчета видно, что реализация комплекса предлагаемых мероприятий на ООО «Промсоюз» позволила получить экономический эффект в размере 1633,02 тыс.руб. в год, кроме того за счет увеличения объема производства и соответственно реализации продукции компания значительно увеличила свое присутствия на рынке товаров. Конечно, стоит отметить, что получение данного экономического эффекта во многом обусловлено

увеличением объема производства (в противном случае экономический результат был бы отрицательным), но это только в очередной раз доказывает необходимость всестороннего рассмотрения любого мероприятия с обязательным расчетом экономической эффективности.

Таким образом, все кадровые проблемы ООО «Промсоюз» были решены. Текучесть персонала снизилась до естественных 5% в год, численность рабочих гибко регулировалась, обеспечивая выполнение производственной программы, существенно снизились случаи прогулов и опозданий на работу.

## **9. НЕОБХОДИМА ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1. Постановка задачи.**

Проблема экономической оценки деятельности служб управления персоналом в настоящее время остается достаточно актуальной. Современные руководители, не видя конкретных эффектов, выраженных в экономических показателях от деятельности службы управления персоналом, принимают решения об их оптимизации. Вместе с тем принятие таких решений в современных условиях является, по меньшей мере, недальновидным, учитывая все усложняющуюся ситуацию на рынке труда, когда уже не работодатель выбирает себе работников, а работник выбирает лучшего работодателя.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе представлены результаты разработки и практического внедрения методики оценке экономического эффекта от деятельности службы управления персоналом на действующем промышленном предприятии.

Предпосылками для ее разработки послужило то, что руководство предприятия поставило задачу сокращения численности службы управления персоналом с фактическим доведением ее до уровня позволяющего вести только кадровый документооборот. При этом разъяснения и уговоры, что не только экономической эффективностью измеряется полезность данной службы, услышаны не были. Тогда службой управления персоналом была разработана и внедрена данная методика оценки собственной экономической эффективности.

В общем виде экономическая эффективность в данном случае будет складываться из следующих составляющих:

- экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;
- экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;

- оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

*1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров определяется по формуле:*

$$S_{mk} = \Delta k_{mk} \times H \times S_{no},$$

Где  $S_{mk}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;  $\Delta k_{mk}$  – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров (например была текучесть персонала 20%, после реализации каких-либо мероприятий стала 15%, снижение составляет 5%, соответственно  $\Delta k_{mk}=0,05$ );  $H$  – численность персонала предприятия, чел.;  $S_{no}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

В данном случае специалисты службы управления персоналом столкнулись со следующими проблемами:

1) Как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации каких-либо целевых мероприятий от снижения текучести персонала произошедшего под воздействием прочих внешних причин ?

2) Как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника ?

Для решения проблем был предложен следующий подход.

При увольнении каждый из сотрудников предприятия заполнял анкету, в которой указывал причины своего увольнения. Далее в расчет коэффициента текучести персонала принималась только численность, персонала который уволился по причинам, ликвидация которых зависела от работодателя. Т.е. если сотрудники увольнялись в связи с переездом в другой город по семейным причинам, их численность в расчет не принималась. И наоборот, численность персонала, увольняющегося в связи с низким уровнем заработной платы, неудовлетворительными условиями труда и пр., принималась в расчет. Таким образом, мы получали резерв снижения текучести персонала по зависящим от



предприятия причинам и снижение данного показателя трактовалась как успешная деятельность службы управления персоналом. В целях повышения достоверности формирования данных, вместе с анкетой увольняемый сотрудник отвечал на вопросы теста, определяющего кроме прочих факторов степень правдивости ответов сотрудника.

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника было предложено следующее. При поиске персонала кадровым агентством расценки были известны, в расчет принималось среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае поиска и найма посредством собственного специалиста по подбору персонала затраты на подбор определялись как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

По определению затрат на обучение нового сотрудника подход был аналогичным. Бралось среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

*2. Оценка экономического эффекта (ущерба) обусловленного увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом.*

В общем виде каждой смене давалось плановое задание по выработке готовой продукции. В случае невыполнения данного задания создавалась оперативная комиссия из технических специалистов и специалистов управления персоналом, которая классифицировала причину недовыработки:

- по техническим и технологическим причинам;
- по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, не укомплектованность штата и пр.).

Соответственно объем недовыработки распределялся по данной классификации. Так как данные проблемы, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют на предприятии, то в качестве эффекта или ущерба

рассматривалась разница между недовыработкой в текущем и предыдущем месяце. Соответственно эффект (ущерб) определялся по формуле:

$$S_{ув} = \Delta B \times C_{отп},$$

где  $\Delta B$  – разница между недовыработкой готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, т;  $C_{отп}$  – отпускная цена готовой продукции, руб/т.

*3. Оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.*

$$S_{оч} = N \times C_{зпо}$$

Где  $N$  – количество сокращенных штатных единиц;  $C_{зпо}$  – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц, руб/чел.

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{суп} = S_{тк} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп},$$

где  $S_{суп}$  – экономическая эффективность службы управления персоналом;  $S_{тк}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;  $S_{ув}$  – экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;  $S_{оч}$  – экономический эффект связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;  $C_{суп}$  – затраты на содержание службы управления персоналом (в данном случае была учтена только заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера). Прочие затраты на содержание службы управления персоналом в расчет не принимались, так как, например, затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение, а также многие прочие затраты, предприятие будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы на предприятии.

Оценка эффективности деятельности службы проводилась ежемесячно. Также рассчитывался коэффициент рентабельности, который определялся следующим образом:

$$K = \frac{S_{mk} + S_{ув} + S_{оч} - C_{суп}}{C_{суп}}$$

В результате такой ежемесячной оценки были получены следующие результаты:

- экономический эффект был всегда положительным и находился в пределах 120 – 250 тыс.руб. в месяц;
- коэффициент рентабельности колебался в пределах 20 – 150 % !

Излишне говорить, что такой подход был всецело одобрен руководством предприятия, вопрос о сокращении службы управления персоналом был снят. Позднее была осуществлена привязка величины премии сотрудников службы управления персоналом от достигнутого за месяц экономического эффекта.

## **10. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА С ОЦЕНКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание обучению своего персонала. Это не удивительно, учитывая стремительное развитие подходов к управлению бизнесом, появление бюджетирования, системы управления менеджментом качества, системы сбалансированных показателей и т.д. Не отстают и производственные технологии, требующие от технического персонала первоклассное знание нового оборудования и технологий. Системы продвижения товаров на рынок и продаж развиваются еще более стремительно. Все это не оставляет иного шанса работодателю для сохранения занимаемой доли рынка и в конечном итоге всего бизнеса, как постоянное повышение образовательного уровня своих подчиненных. Особую актуальность, данная проблема приобретает в условиях явного отставания образовательных программ учебных заведения (как средних, так и высших) от динамично меняющихся рыночных требований. Получается так, что молодой специалист, вчерашний выпускник учебного заведения приходит на работу со знаниями «вчерашнего», а чаще даже «позавчерашнего дня».

В итоге работодатель просто обречен на вложение средств в обучение персонала. В общем-то, проблем нет. Бизнес – это и есть вложение средств, но с целью получения в последующем прибыли. Иначе это уже не бизнес, а благотворительность.

Вот тут то и начинаются проблемы, связанные с трудностями оценки эффекта от обучения. Действительно все мы на словах, умозрительно понимаем, что эффект есть, но вот выразить его и рассчитать часто не можем. Можно конечно до хрипоты спорить, что не все должно определяться экономической эффективностью. Не спорю, однако экономическая оценка проводиться должна! Для чего, спросите вы? Да хотя бы для того, чтобы

отделить благотворительность от бизнеса. Можно тратить миллионы на пустое обучение персонала, не дающее никаких экономических эффектов, по сути, занимаясь бестолковой благотворительностью. Не лучше ли при этом отдать эти деньги детскому дому? По крайней мере, в таком случае наша благотворительность принесет кому-то пользу.

Таким образом, мы приходим к пониманию того, что затраты на обучение, которые в настоящее время достаточно значительны, должны быть оценены с точки зрения экономической эффективности данных вложений. И на основе этого должно приниматься обоснованное управленческое решение о дальнейшем использовании данных средств.

Однако, практика показывает, что сказать в данном случае значительно проще, чем сделать! Действительно оценивать сложно. Есть четко определенные первоначальные вложения, иными словами стоимость обучения, но нет методик, показателей и критериев оценки полученного экономического эффекта. Проще сказать: сложно оценить экономическую отдачу от обучения.

## **2. Решение поставленной задачи.**

В общем можно сформулировать несколько принципов, в дальнейшем определяющих логику изложения предлагаемого подхода.

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда, так как по своей сути это инвестиции в развитие бизнеса (в данном случае в трудовой потенциал). Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас.

2. Оценка должна проводиться до и после обучения. До обучения мы определяемся: а стоит ли? После обучения получаем результат: а надо ли было?

3. Вариантом не остаться у «разбитого корыта», хотя и вариантом весьма сомнительным, остается действующая практика заключения договоров, обязывающих сотрудников после обучения отработать на предприятии определенное количество лет (часто 1-3-5 года). В противном случае вернуть

затраченные на обучение средства пропорционально неотработанному по договору времени. Почему вариант сомнительный? Во-первых, никак не мотивирует человека к использованию новых, приобретенных знаний и, во-вторых, не определяет эффективность его работы.

4. Как следствие из выше сказанного, эффективность вложений в обучение персонала должна определяться повышением эффективности работы сотрудника в результате обучения.

5. С чего начать? Начать необходимо с четкого категорирования целей обучения. Иными словами, например, вы как специалист, занимающийся подготовкой кадров, формируете план обучения на следующий год. Как вы это делаете? Признайтесь честно! Что подразделения в своих заявках написали, то в план и попало. Затем при утверждении бюджета 30-50% «срезали» (у кого как) и все, оставшихся выучили. А попробуйте, спросите у руководителей ваших подразделений (прежде всего направляющих на обучение ИТР) чего они ждут после обучения, зачем они планируют потратить деньги организации. Вы в лучшем случае получите весьма расплывчатые ответы. А почему? Я отвечу вам! В своем большинстве механизм обучения специалистов (ИТР) используется как способ нематериального стимулирования угодных или отличившихся перед непосредственным руководителем сотрудников. В целом, наверно, и это неплохо, но опять же не снимает вопроса об оценке эффективности данного действия.

Итак, в начале нам необходимо категорирование планируемого обучения по целям. В данном случае следует выделить следующие варианты:

1. Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов.

2. Обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессии, должностей. Например, обучение слесаря на электрогазосварщика с последующим совмещением профессий или обучение специалиста отдела организации труда и

заработной платы на бухгалтера по учету заработной платы с последующим совмещением данных должностей.

3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность.

4. Обучение сотрудников, которое определяется законодательно и контролируется органами Ростехнадзора.

5. Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Иными словами, персонал должен научиться на нем работать. Иногда правда бывает, что персонал и без обучения может работать на новом оборудовании, но при этом недостаточно эффективно. В таком случае мы получаем 1 вариант, приведенный выше.

Как представляется автору, который впрочем, не претендует на абсолютную истину и даже готов поспорить, все другие цели обучения носят больше характер нематериальной мотивации персонала, и в рамках данной работы рассматриваться не будут. Хотя, опять же экономически можно оценить результаты для организации и такой мотивации персонала.

Итак, как оценить эффективность для определенных нами выше вариантов:

1. Данный вариант актуален, когда, например, существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где  $S$  – экономический эффект, руб.,  $\Delta P$  – прирост выработки продукции в единицу времени, т,  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.,  $Q$  – затраты на обучение, руб.

2. В случае освоения новой профессии, должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + 0.3 \times Z_d + Q),$$

где  $S$  – экономический эффект, руб.,  $Z_d$  – заработная плата действующего работника, руб.,  $Z_z$  – заработная плата замещаемого сотрудника, руб.,  $0,3*Z_d$  – доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30%, руб.,  $Q$  – затраты на обучение, руб.

3. В случае замещения после обучения вышестоящей или другой должности. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = Q_p - Q,$$

где  $S$  – экономический эффект, руб.,  $Q_p$  – затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места).  $Q$  – затраты на обучение, руб.

4. В случае обучения сотрудников в соответствии с требованиями законодательства экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий не проведения данного обучения:

$$S = (H + \Delta P_n \times C) - Q,$$

где  $S$  – экономический эффект, руб.,  $H$  – штрафные санкции,  $\Delta P_n$  – недовыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом, т,  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.,  $Q$  – затраты на обучение, руб.

Конечно, в данном случае оценку можно и не проводить и руководствоваться принципом: «Требования законодательства должны быть неукоснительно выполнены!» Это действительно верно – с законом лучше не шутить! Однако, российская практика хозяйствования часто говорит об искренней любви некоторых руководителей все же поиграть в непонятные игры с законодательством. Вот на такой случай и рекомендуется провести экономическую оценку, чтобы руководителю убедительно доказать на примере полученных миллионов вероятного ущерба.

5. В случае, когда обучение необходимо вследствие установки нового оборудования, также можно ничего не оценивать, так как и так все понятно.



Однако, если руководство настаивает на том, что учить никого не надо и в процессе работы они все освоят, тогда предлагаем следующий подход:

$$S = (\Delta P \times C) - Q,$$

где  $S$  – экономический эффект, руб.,  $\Delta P$  – прирост выработки продукции в единицу времени после обучения, т. Для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной, указанной в паспорте оборудования.  $C$  – цена единицы произведенной продукции, руб./т.,  $Q$  – затраты на обучение, руб. При оценке фактической эффективности можете добавить еще и затраты на ремонт, возникшие вследствие неквалифицированных действий необученного персонала.

Во всех формулах левая составляющая это доход от недопущения каких-либо затрат, а правая – затраты на реализацию альтернативного варианта. Разница будет являться экономическим эффектом. Тут правда возникает вопрос: «Затраты на обучение (правая составляющая формул) единовременные, а за какой период брать доход (левая сторона формул)?» Здесь возможно множество вариантов, но опять же обращаясь к практике хозяйственной деятельности отечественных предприятий, можно сказать, что рассматривать экономический эффект за период более 2-3х лет смысла не имеет. Во-первых, достаточно быстро устаревают технологии производства и через 3 года, возможно, потребуется проведение технического перевооружения, во-вторых, учитывая нестабильность рынка труда, через 3 года у вас за счет текучести персонала может поменяться весь рабочий состав и потребуется новое обучение. В-третьих, полученные после обучения теоретические знания и навыки (неиспользуемые каждый день) забываются достаточно быстро. В-четвертых, «закапывать» средства на обучение на срок более чем 2-3 года в современных динамично развивающихся условиях рынка автору кажется недальновидным.

Кстати у вас может получиться, что проведение некоторого обучения для организации экономически не выгодно и возможно (при условии отсутствия других определяющих условий) от него следует отказаться.

Подводя итог, следует сказать, что вообще предлагаемые формулы оценки нельзя рассматривать как догму. Они могут претендовать лишь на наиболее часто встречающиеся в практике случаи. Жизнь же значительно богаче и к каждому случаю будет необходим индивидуальный подход экономической оценке эффективности обучения персонала.

## **11. НЕОБХОДИМА КОРРЕКТИРОВКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

### **1. Постановка задачи.**

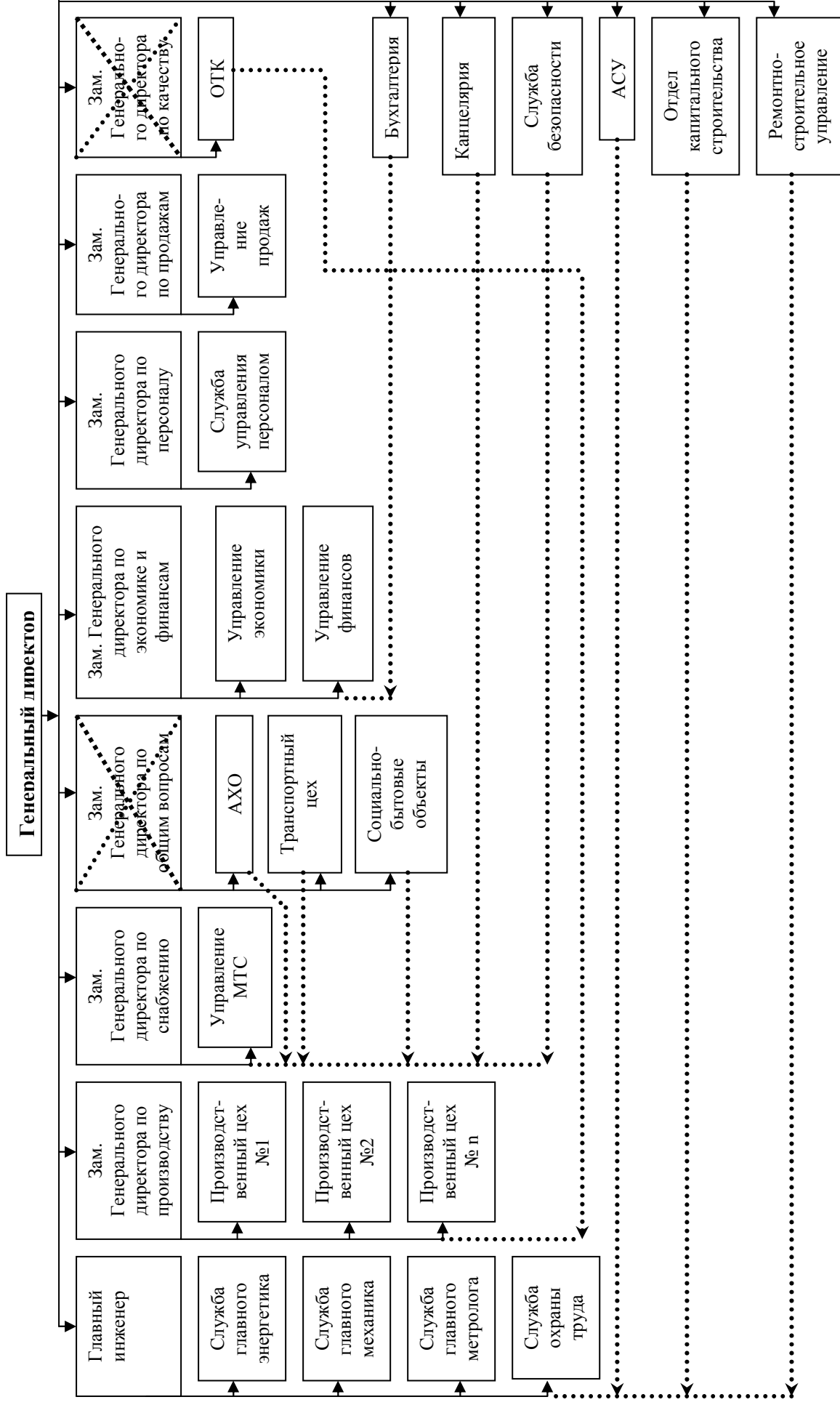
Современная практика рыночного хозяйствования диктует новые требования к организационным структурам хозяйствующих субъектов. Действительно большинство современных крупных промышленных компаний сформировалось на постсоветской почве из советских промышленных гигантов, и унаследовало от них ряд проблем, в том числе и неоптимальные организационные структуры. Данная проблема еще более усилилась бессистемными попытками бывших советских руководителей по своему усмотрению совершенствовать организационную структуру предприятия после отмены государственного регулирования штатной структуры и численности.

Данная глава посвящена рассмотрению, как нам кажется, наиболее характерных ошибок формирования структуры предприятия и практическому опыту их исправления.

### **2. Решение поставленной задачи.**

На основе анализа ряда крупных и средних промышленных субъектов нами была сформирована среднестатистическая модель постсоветской организационной структуры крупного промышленного предприятия (см. рис. 11.1).

На основе проведенного анализа данной структуры первое, что бросается в глаза это непосредственно Генеральному директору подчиняется от 10 до 20 структурных подразделений (в приведенном случае 14 единиц), что влечет за собой потерю управляемости. Известно, что наиболее эффективно руководитель может управлять 6-8 подчиненными. С этим предлагается бороться, как показано на рис.11.1 пунктирными линиями. Т.е. упразднить штатную единицу зам. Генерального директора по общим вопросам, его структуру и функции передать заместителю Генерального директора по



**Рис. 11.1. Среднестатистическая модель постсоветской организационной структуры промышленного предприятия**

снабжению, которого в свою очередь можно переименовать в заместителя Генерального директора по снабжению и общим вопросам. Упразднить должность заместителя Генерального директора по качеству, его функции передать заместителю Генерального директора по производству. Сразу предвидя возражения оппонентов о том, что контроль за качеством выпускаемой продукции должен быть независимым от производства, следует отметить, что на каждого контролера еще по контролеру поставить не получится, да и не правильно это. Задача директора по производству или зам. Генерального директора по производству состоит в том, чтобы обеспечивать выпуск готовой продукции в требуемом рыночном объеме с требуемым уровнем качества. Поэтому отдел технического контроля во главе с начальником должны обеспечивать эту независимую от производства экспертизу, а руководитель у них должен быть общим – директор по производству.

Бухгалтерию предлагается переподчинить заместителю генерального директора по экономике и финансам. Кстати в современных организационных структурах встречаются достаточно изощренные варианты структур финансово-экономических служб. Например, есть должность Финансовый директор, при этом решение экономических вопросов возложено на планово-экономический отдел (или отдел экономики), который подчиняется напрямую Генеральному директору. Чаше, правда, встречается другой вариант, когда введена должность директора по экономике, а финансовый отдел контролирует напрямую Генеральный директор. И первый, и второй вариант представляется нам неправильным. Все функции, связанные с финансовыми и экономическими вопросами (в том числе и бухгалтерскими), должны быть централизованы и возложены на заместителя по экономике и финансам. Варианты с отсутствием полного доверия лицу, занимающему данную должность, мы не рассматриваем. Возвращаясь к предложению подчинить бухгалтерию заму по экономике и финансам хочется только добавить, что при этом в целях соблюдения закона о бухгалтерском учете, согласно которому главный бухгалтер должен подчиняться первому руководителю (т.е. Генеральному директору), следует

упразднить должность «Главный бухгалтер» и переименовать бухгалтерию в отдел бухгалтерского и налогового учета.

Далее предлагается канцелярию и службу безопасности переподчинить заму по снабжению и общим вопросам. Опять же в данном случае мы не рассматриваем вопросов доверия Генерального директора конкретным должностным лицам, просто хотим отметить, что организационная структура должна строиться с целью оптимального распределения функциональных обязанностей, а не под лояльность конкретных должностных лиц. Отдел АСУ, отдел капитального строительства и ремонтно-строительное управление также предлагается передать под управление Главного инженера.

Отдела автоматизированных систем управления (АСУ) хочется коснуться особо. В настоящее время в своем большинстве данные отделы совмещают в себе как бы две функции (это также сложилось исторически): первая – это обслуживание производственных автоматизированных систем управления или просто АСУТП и обслуживание так называемых управленческих автоматизированных систем (1С, Парус и прочее). Как нам представляется, в данной ситуации должно произойти логичное деление функций: задачи по обслуживанию АСУТП должны быть переданы (вместе со штатом) цеху КИП или ЦТАИ с переименованием данного подразделения в цех АСУТП, а функции, связанные с обслуживанием управленческих автоматизированных систем, должны остаться за отделом АСУ, который тоже следует переименовать в отдел информационных технологий. Как нам кажется, этим будет достигнуто более логичное распределение функций и соответственно качество их исполнения.

Таким образом, реализация предлагаемых организационных реформ на топ уровне промышленной компании позволит достичь нормальную управляемость предприятия Генеральным директором и собственниками.

Далее в ходе проведения более детального анализа среднестатистической структуры промышленного предприятия было определено следующее:

1) Аналогично, как и на топ-уровне часто встречаются ситуации, когда заместителям Генерального директора и руководителям подразделений подчиняется значительно более 6-8 подчиненных. Это говорит либо о нерациональности сформированной организационной структуры (например, слишком мелкие структурные подразделения) или о неравномерности распределения функциональных обязанностей между руководителями.

2) Наблюдаются тенденции создания неоправданно мелких структурных подразделений. Например, в отделе может быть всего 2-3 человека. По нашему мнению, основанному на нормативных актах советских времен, минимальная численность отдела должна составлять 4 человека, меньше это группа.

3) Существуют подразделения с неоправданно большим числом руководящих работников. Например, служба главного энергетика состоит из главного энергетика, заместителей главного энергетика, начальника электрического цеха с заместителем, начальника цеха КИП с заместителем, начальника компрессорного цеха с заместителем и начальника парового цеха с заместителем. В данной ситуации, как говорится, начальник сидит на начальнике и вообще, не понятно то ли начальники цехов не справляются со своими обязанностями, то ли главный энергетик не квалифицирован и ему требуются «подпорки» в большом количестве. В любом случае, с точки зрения логики построения организационной структуры, это является не правильным. В данной ситуации Главный инженер должен взять напрямую (или через своего заместителя) руководство данными энергетическими цехами через их непосредственных руководителей. В особых случаях (на крупных промышленных субъектах) имеет смысл сохранить службу главного энергетика, которая должна включать не только руководителей, но и исполнителей (специалистов) с возложением на них конкретных функциональных обязанностей.

4) По основным производственным цехам также наблюдаются ситуации нелогичного распределения по организационным элементам.

Например, производственный цех №1 имеет численность персонала 650 человек, при этом управляется начальником цеха и двумя заместителями (один по производству, второй по ремонту). Производственный цех №2 имеет численность 110 человек и управляется аналогичным руководящим составом (начальник и два заместителя). Производственный цех №2 технологически связан с цехом №3, численность которого составляет 420 человек. Самым разумным в такой ситуации представляется объединение цеха №2 и №3 с сокращением руководящего персонала. Однако, на практике так происходит далеко не всегда.

5) Службы охраны труда часто грешат тем, что в их управлении находятся: отдел охраны труда и отдел производственного контроля (введенные в соответствии с требованиями законодательства). Вполне логичным, как нам представляется, является функциональное объединение данных подразделений с оптимизацией руководящего состава.

В настоящей работе нами была предпринята попытка провести анализ существующих в настоящее время проблем в формировании организационных структур промышленных субъектов. Конечно, всего спектра проблем охватить не удалось, да и для каждого конкретного промышленного предприятия он будет различным, однако основные моменты были нами отражены. Что-то из сказанного может показаться спорным, что вполне логично. Поэтому мы не претендуем на абсолютную истину и оставляем право последнего решения за собственниками компании и первым руководителем.



## **12. НЕОБХОДИМА ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

### **1. Постановка задачи.**

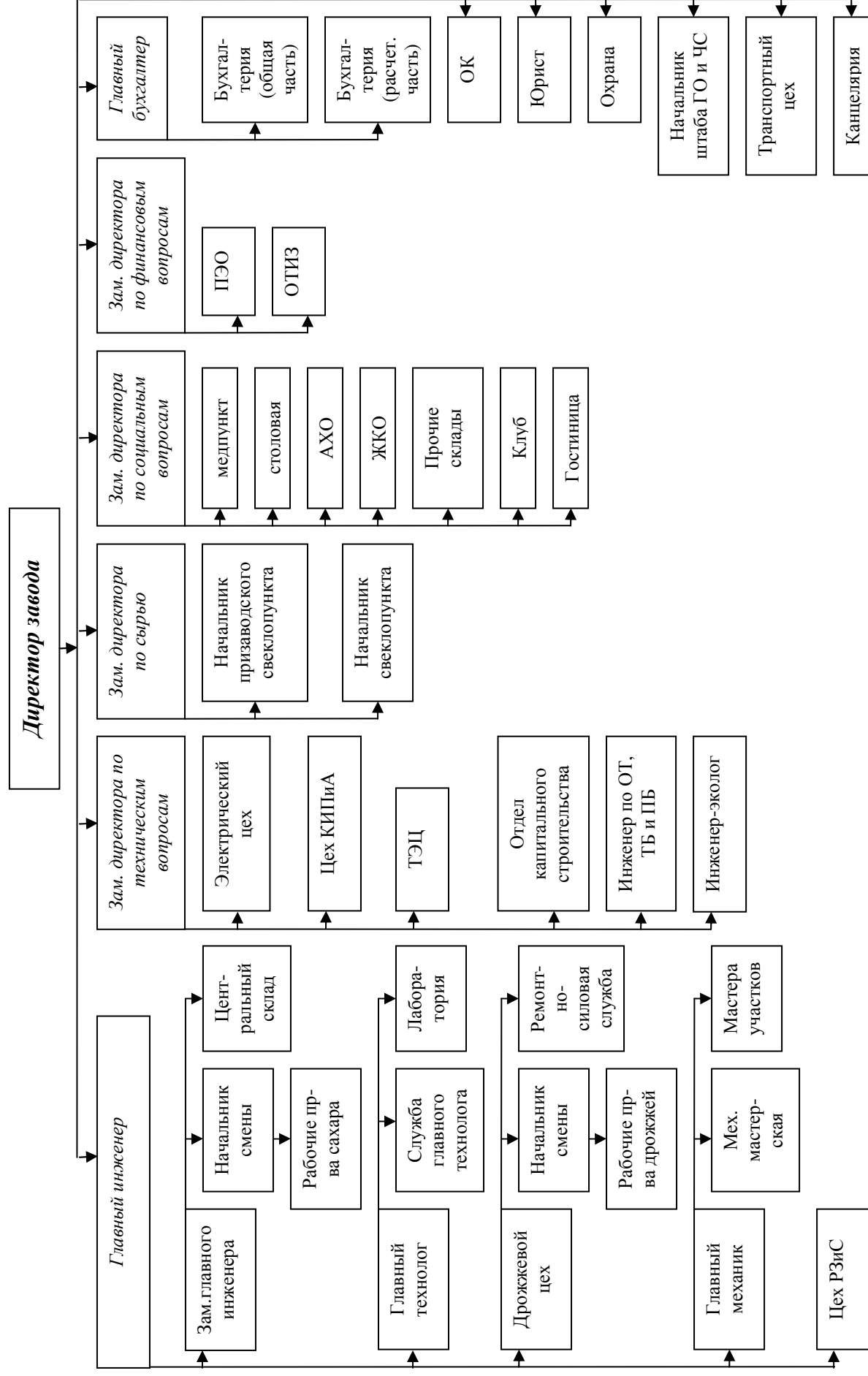
Не секрет, что переход российской экономики на рыночные отношения коренным образом отразился на всех сферах функционирования страны, вызвав в них развитие негативных процессов, резкое падение объемов производства. Сахарное производство в этом не является исключением, наоборот наибольший урон как раз и понесли такие стратегические продовольственные комплексы, как мясной, молочный и свеклосахарный. В этих условиях настоятельно необходима разработка и реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и экономической эффективности сахарного производства.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В данной главе представлена попытка разработки такого комплекса мероприятий на основе реформирования организационной структуры условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат».

На рис. 12.1 приведена типовая организационная структура условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат». Данная организационная структура не является копией какой-либо структуры действующего сахарного комбината. Она составлена на основе сопоставительного анализа ряда действующих в настоящее время заводов и представляет собой среднестатистическую организационную структуру. Таким образом, на данном рисунке мы видим организационную структуру сахарного завода, которая осталась в наследство с периода плановой экономики, но с разовыми, бессистемными попытками учесть новые рыночные требования.

Процесс организационного реформирования сахарного завода предлагается проводить в два этапа с промежутком в 2-3 года для подготовки к



**Рис. 12.1. Типовая организационная структура условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат»**

реализации 2-го наиболее трудоемкого этапа. Реализация первого этапа представлена на рис.12.2 и включает в себя следующие мероприятия:

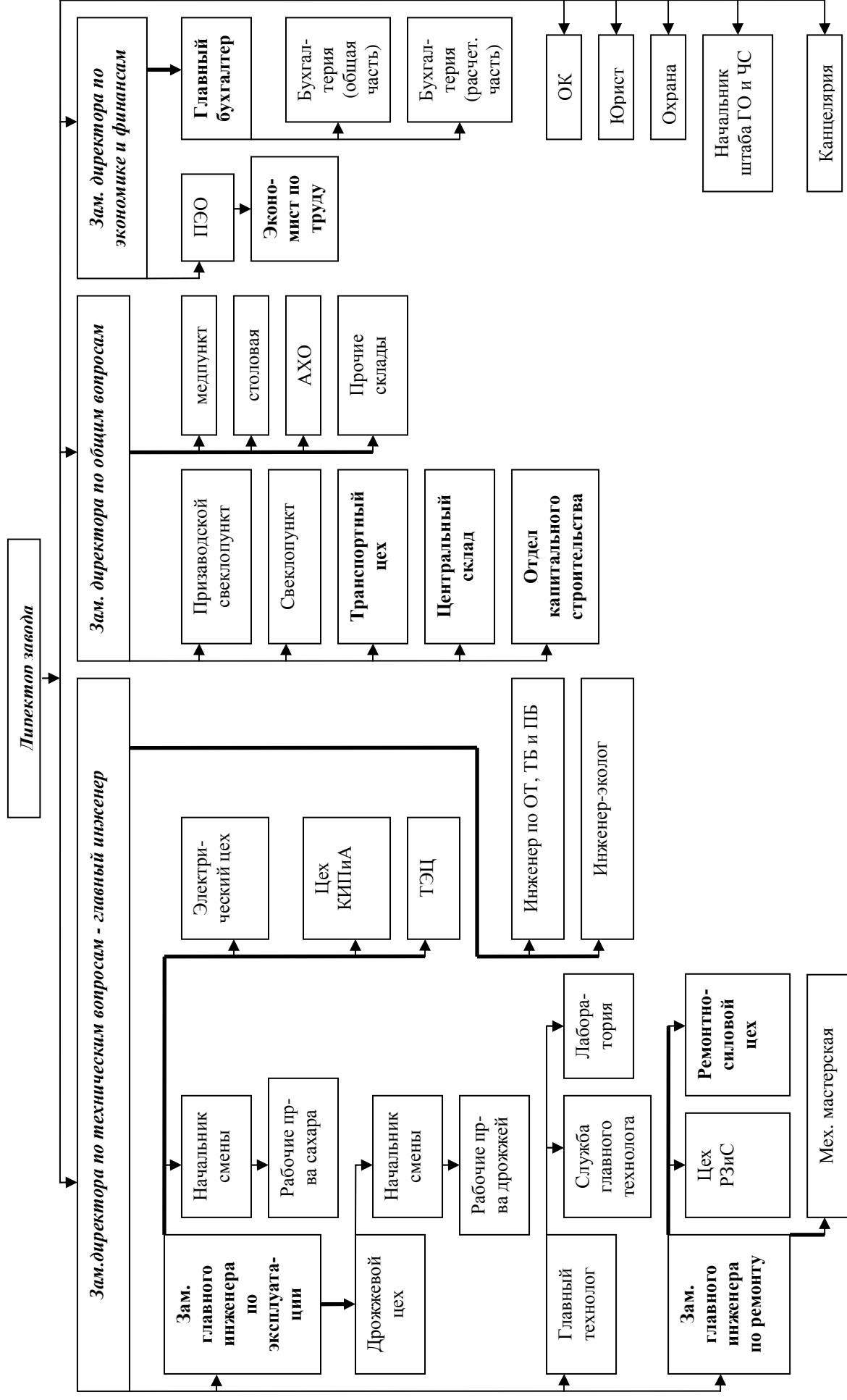
*1. Реформирование АУП.* Анализ организационной структуры (рис. 12.1) показывает наличие необоснованного количества заместителей первого руководителя с фактическим дублированием полномочий, таких как: главный инженер и заместитель директора по техническим вопросам. Нам представляется распределение их обязанностей весьма условным. Так же является сомнительной фактическая загруженность и соответственно необходимость наличия двух заместителей директора, а именно: по сырью и по социальным вопросам. Целесообразность подчиненности транспортного цеха напрямую директору также представляется весьма сомнительной.

Таким образом, предлагается вывести из штатного расписания должности «заместитель директора по техническим вопросам», «главный инженер» и ввести должность «заместитель директора по техническим вопросам – главный инженер» с консолидацией всех функций по производству в одних руках.

Далее предлагается вывести из штатного расписания должности «заместитель директора по сырью» и «заместитель директора по социальным вопросам», ввести в штатное расписание должность «заместитель директора по общим вопросам» с объединением функций. Также подчинить заместителю директора по общим вопросам транспортный цех, центральный склад, отдел капитального строительства.

В целях построения единой политики в области экономики и финансов предлагается переименовать должность «заместитель директора по финансовым вопросам» на должность «заместитель директора по экономике и финансам» и подчинить ему бухгалтерию во главе с главным бухгалтером.

В целях достижения высокого уровня управляемости при решении технических вопросов предлагается переименовать должности «заместитель главного инженера» в «заместитель главного инженера по эксплуатации» и «главный механик» в «заместитель главного инженера по ремонту». Тем самым сформировать службу главного инженера в виде двух заместителей по



**Рис. 12.2. Рекомендуемая организационная структура условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат»**

направлениям деятельности (эксплуатация и ремонт), кроме того напрямую главному инженеру подчинены инженер по ОТ,ТБ и ПБ и инженер-эколог.

Заместителю главного инженера по эксплуатации подчиняется: начальник смены (производство сахара), начальник дрожжевого цеха, главный технолог, электрический цех, цех КИПиА, ТЭЦ.

Под руководством заместителя главного инженера по ремонту предлагается консолидировать весь ремонтный персонал завода, выделив его из эксплуатационных цехов и создав три ремонтные структуры, а именно: цех ремонта зданий и сооружений, ремонтно-силовой цех, механическая мастерская.

Учитывая снижение численности персонала завода, а также ожидаемое резкое снижение объема работ по оформлению сдельных нарядов на выполнение ремонтных работ, снижение объема расчетов заработной платы персонала, работающего по сдельной системе оплаты труда в связи с передачей ремонтного персонала (см. далее 2 этап), предлагается упразднить отдел труда и заработной платы. Выполнение его функций передать в планово-экономический отдел, где необходимо ввести должности «экономист по труду» и «инженер по нормированию труда».

Определенная оптимизация численности сотрудников бухгалтерии возможна за счет внедрения автоматизированных систем 1С, «Парус» и др.

2. *Приведение фактической и штатной численности основного производственного персонала к нормативу.* В качестве нормативной базы предлагается использовать «Типовые нормативы численности рабочих сахарных заводов на период переработки свеклы», ВНИИСП, 1983г. Применение данной нормативной базы обусловлено двумя факторами: во-первых, отсутствием более «свежих» норм, а, во-вторых, на большинстве сахарных заводов мероприятия по техническому перевооружению не проводились с тех времен, когда и были разработаны данные нормативы. Однако, при расчете нормативной численности необходимо избегать формального подхода – каждое рабочее место должно быть рассмотрено в

отдельности с учетом особенностей технологии и расположения оборудования конкретного сахарного завода, поскольку в процессе анализа загруженности персонала имеют место случаи, когда численность можно снизить более чем рекомендовано в нормативной литературе или наоборот, учитывая единичные особенности, добавить. В данном вопросе огромную роль играет профессиональная компетенция и личное участие главного инженера завода по приведению фактической численности к нормативной с обязательным персональным подходом к каждому рабочему месту.

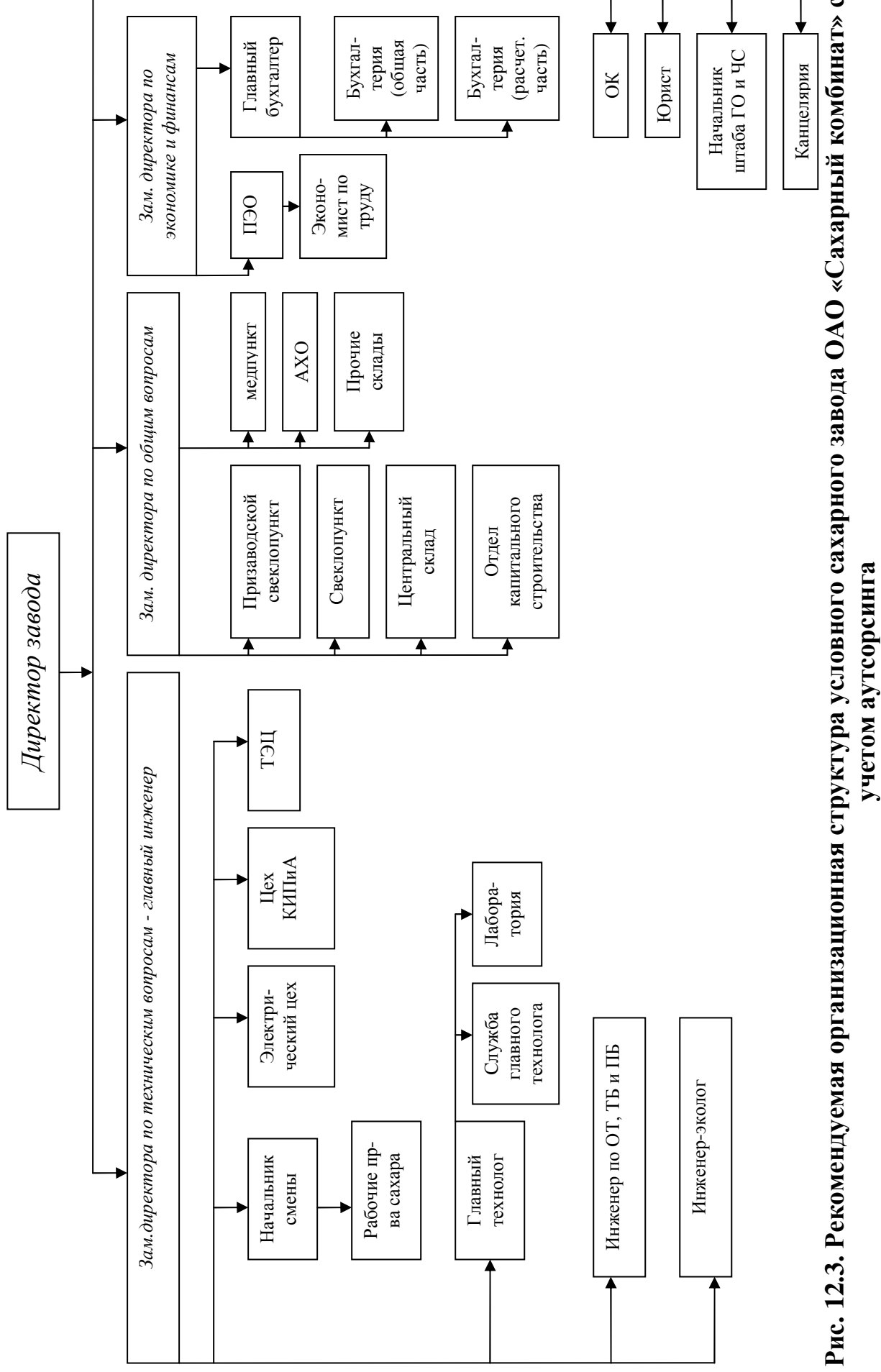
*3. Передача в муниципальную собственность объектов социальной сферы.* Предлагается передать ЖКО и клуб, а также другие объекты социальной сферы в муниципальную собственность.

Таким образом, в завершении реализации первого этапа следует отметить, что, как показывает практика, на среднестатистическом сахарном заводе с численностью в 1100 человек, за счет выше приведенных мероприятий можно достигнуть оптимизации численности до 200 - 250 человек, что даст среднегодовую экономию по ФОТ и ЕСН (при средней заработной плате по сахарным заводам РФ в 10000 руб.) 25 - 38 млн. руб. При этом необходимо рассмотреть вопрос повышения заработной платы оставшимся сотрудникам в пределах 10-20% (отдать половину экономии) для снятия социальной напряженности коллектива завода.

Как было сказано выше, реализацию второго этапа необходимо проводить через 2-3 года после первого. Такой разрыв необходим для реализации всевозможных подготовительных мероприятий.

Реализация второго этапа представлена на рис.12.3 и представляет по своей сути передачу таких видов деятельности, как ремонтное обслуживание, услуги по перевозке грузов и персонала, дрожжевое производство, охрана, питание работников на аутсорсинг.

*1. Реорганизация ремонтного производства.* В части реорганизации ремонтного производства предлагается передать персонал и материально-техническую ремонтную базу цеха ремонта зданий и сооружений, ремонтно-



**Рис. 12.3. Рекомендуемая организационная структура условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат» с учетом аутсорсинга**

силового цеха, механической мастерской в стороннюю ремонтную организацию с созданием участка данной ремонтной организации на базе завода. При этом упраздняется должность «заместитель главного инженера по ремонту» (в виду перевода его начальником участка ремонтной организации на ОАО «Сахарный комбинат»).

Здесь необходимо рассматривать вопрос с учетом интеграции ремонтного персонала группы сахарных заводов, например входящих в единый агропромышленный комплекс, так как лишь при таком подходе возможно достижение экономической эффективности от данного мероприятия.

Корректность данного решения обусловлена простой экономической логикой, а именно: если рассматривать условный сахарный завод ОАО «Сахарный комбинат» с численностью 1100 чел, то ремонтный персонал будет составлять порядка 200 чел. При этом численность персонала, занятого на эксплуатации оборудования (в сезон сахароварения), составляет порядка 700 чел. Таким образом, получается, что в ремонтный период выполнение ремонтных работ обеспечивают 200 чел. ремонтного персонала и 700 чел. эксплуатационного (переведенного в ремонтники). Учитывая сказанное, а также то, что в настоящее время максимальная длительность сезона сахароварения (при работе завода только на сахарной свекле) составляет 6 мес., постоянные затраты на содержание ремонтного производства являются нецелесообразными.

В данном случае экономическая эффективность для сахарного завода будет определяться как разница между высвободившимся ФОТ и ЕСН за счет снижения численности и ростом затрат по ст. Услуги сторонних организаций по ремонту. Это достижимо лишь при условии построения ремонтной организацией грамотной политики по ценообразованию. Достижение экономической эффективности ремонтной организации при этом возможно за счет: оптимизации материально-технической ремонтной базы, оптимизации численности ремонтного персонала, «эффекта масштаба», а также за счет



расширения спектра и объемов услуг, оказываемых на сторону (организациям не входящим в состав холдинга).

*2. Реорганизация деятельности по перевозке грузов и персонала.* В части реорганизации деятельности по перевозке грузов и персонала предлагается передать персонал транспортного цеха и материально-техническую базу сторонней автотранспортной организации с созданием участка данной организации на базе завода. Здесь также необходимо рассматривать вопрос с учетом интеграции персонала транспортного цеха группы сахарных заводов, например входящих в единый агропромышленный комплекс, так как лишь при таком подходе возможно достижение экономической эффективности от данного мероприятия.

В данном случае экономическая эффективность для сахарного завода будет определяться как разница между высвободившимся ФОТ и ЕСН за счет снижения численности и ростом затрат по ст. Услуги сторонних организаций по перевозке грузов и персонала. Это достижимо лишь при условии построения автотранспортной организацией грамотной тарифной политики. Достижение экономической эффективности автотранспортной организации при этом достигается за счет: оптимизации материально-технической базы, оптимизации численности персонала, «эффекта масштаба», за счет расширения спектра и объемов услуг, оказываемых на сторону (организациям, не входящим в состав холдинга).

Кроме того, в сезон уборки сахарной свеклы постоянное нахождение грузового автотранспорта на участке сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат» обеспечит снижение транспортных расходов завода и сельскохозяйственного предприятия на доставку сахарной свеклы на завод. В настоящее же время в большинстве рассматриваемых случаев автотранспорт каждый день утром выезжает из специализированной сторонней автотранспортной организации, а вечером возвращается обратно на базу. Если рассмотреть вариант, при котором поля сахарной свеклы расположены на расстоянии 100 км от автотранспортной базы, а ОАО «Сахарный комбинат» в

стороне от основной дороги, то получается, что каждая грузовая машина каждый день осуществляет непроизводительный пробег порядка 200 км.

В идеальном варианте необходимо, чтобы на участке сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат» автотранспортное предприятие имело необходимое для доставки сахарной свеклы с близлежащих полей количество автотранспортной техники, а функция по капитальному ремонту автотранспорта была централизована на основной базе.

*3. Реорганизация дрожжевого производства.* В части реализации данного мероприятия предлагается выделение данного вида производства в отдельную организацию – дрожжевой завод. В данном случае также необходимо рассматривать вопрос с учетом интеграции персонала дрожжевого цеха группы сахарных заводов, например входящих в единый агропромышленный комплекс, так как лишь при таком подходе возможно достижение экономической эффективности от данного мероприятия. В таком случае возможна оптимизация загрузки производственных мощностей, оптимизация численности персонала, демонтаж и реализация невостребованного (с учетом рыночной конъюнктуры) оборудования.

При этом упраздняется должность «заместитель главного инженера по эксплуатации», его функции берет на себя главный инженер. В данном случае можно рассмотреть вопрос о переводе заместителя главного инженера по эксплуатации начальником дрожжевого производства, образованного таким образом стороннего дрожжевого завода.

*4. Реорганизация охраны деятельности.* В части реализации данного мероприятия предлагается выделить персонал и материально-техническую базу охраны в стороннюю охранную организацию. Такой вариант возможно рассматривать в рамках холдинга, когда за счет оптимизации материально-технической базы, численности охранного персонала, «эффекта масштаба», расширения спектра и объемов услуг, оказываемых на сторону (организациям, не входящим в состав холдинга), должен быть достигнут экономический эффект как в рамках деятельности завода, так и в охранной организации.

В противном случае (в рамках одного завода) предлагается прибегнуть к услугам частных охранных предприятий. При этом необходимо помнить, что достижение экономического эффекта возможно лишь при условии того, что экономия по ФОТ и ЕСН, возникшая при увольнении собственного охранного персонала, покрывает рост затрат на услуги сторонней охранной фирмы.

В завершении реализации второго этапа следует отметить, что, как показывает практика, за счет реализации выше приведенных мероприятий возможно снижение численности еще на 500 – 550 чел. При этом численность сахарного завода, деятельность которого направлена исключительно на производство сахара-песка, будет составлять порядка 300 – 400 человек. Экономия по ФОТ и ЕСН составит (при средней заработной плате по сахарным заводам РФ в 10000 руб) порядка 76 – 84 млн. руб. Соотнесение их с увеличением затрат на услуги сторонних организаций в рамках настоящей работы невозможно, ввиду многофакторности данной проблемы. При этом также необходимо рассмотреть вопрос повышения заработной платы оставшимся сотрудникам в пределах 10-20% для снятия социальной напряженности коллектива завода.

Таким образом, в рамках данной главы был проведен анализ существующих проблем в организационной сфере сахарных заводов РФ. По его итогам предложен 2-х этапный механизм реформирования условного сахарного завода ОАО «Сахарный комбинат» с учетом, как современных рыночных требований, так и требований обеспечения нормального функционирования основного производства данного завода.

### **13. ПОСТАВЛЕНА ЗАДАЧА ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **1. Постановка задачи.**

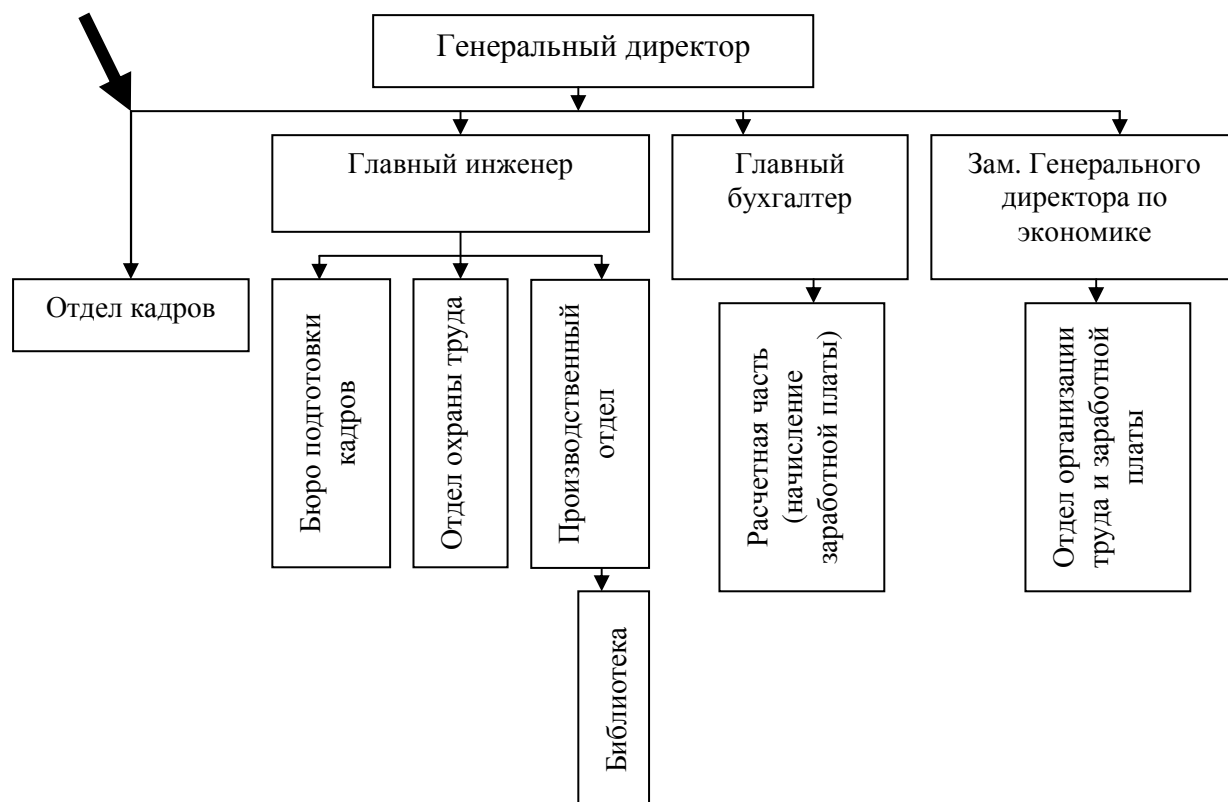
В настоящее время вопросам управления персоналом на предприятиях промышленного производства стало уделяться значительно большее внимание, нежели было раньше. Стали, вводятся такие должности как заместитель генерального директора по персоналу, директор по персоналу, начальник службы управления персоналом и пр. Особенно модным в настоящее время стало создание отделов (служб) управления персоналом путем объединения отделов организации труда и заработной платы (большой частью сохранившихся на крупных промышленных предприятиях) с отделами кадров. Иногда в данную структуру включают также существующие на предприятии бюро подготовки кадров. В целом, оценивая данные тенденции как весьма положительные и говорящие о том, что наконец-то развитие современной российской модели управления дошло до понимания важности данного аспекта, все-таки хочется разобраться и уточнить настолько ли данный путь реформирования и становления систем управления персоналом на промышленном предприятии оправдан.

#### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе представлен практический опыт формирования и становления службы управления персоналом на промышленном предприятии, некоторые подходы при этом отличаются от «стандартных» и «модных» в настоящее время.

Итак, промышленное предприятие ОАО «Пром-Тех» представляло собой вполне обычную для настоящего времени промышленную компанию, созданную на основе обычного советского завода и унаследовавшую все связанные с этим проблемы. Численность предприятия составляла порядка

2000 человек, организационная структура в части вопросов связанных с управлением персоналом выглядела следующим образом (см. рис.13.1).



**Рис. 13.1. Действующая организационная структура в части управления персоналом ОАО «Пром-Тех»**

Данная структура является схожей в той или иной степени с многими постсоветскими промышленными предприятиями. При этом ее основным недостатком в части управления персоналом является размытость функций по всей иерархии управления. В такой ситуации невозможно говорить о какой-то комплексности решения задач по управлению персоналом, что на наш взгляд является ключевым фактором успеха при решении задач связанных с персоналом. А проблем в этой области у предприятия хватало с избытком. Среди ключевых можно было выделить: высокую текучесть кадров, фактическое отсутствие кадрового резерва (то есть на бумаге, то он был сформирован по обычным постсоветским правилам: начальником становится заместитель, заместителем мастер и т.д. вне зависимости от личных, профессиональных качеств кандидатов, их желаний, стремлений и пр.),

недостаточный уровень профессиональной подготовки специалистов, неэффективная система монетарной мотивации, практическое отсутствие мотивации немонетарной и пр. Для решения данных, в то время ставших весьма актуальными, задач была введена штатная единица заместителя генерального директора по персоналу (ее место на организационной структуре отмечено жирной стрелкой), при этом в подчинении ему был передан отдел кадров и бюро подготовки кадров. Мотивация данного решения была таковой: основные проблемы предприятия это текучесть персонала и низкий профессиональный уровень рабочих, соответственно это функции отдела кадров и бюро по подготовки кадров. Вообще в настоящее время часто можно наблюдать на российских предприятиях тенденции обвинения отделов кадров в высокой текучести персонала. Нам это представляется, по меньшей мере, несправедливым. Показатель текучести персонала напрямую связан с таким показателем как приверженность персонала компании, которая складывается из очень большого набора факторов. В одиночку отдел кадров, даже во главе с модным в настоящее время директором по персоналу решить эту проблему не могут. Тут нужно стратегическое решение собственников и первого руководителя, подкрепленное материальной базой. Не секрет, что лучшим работодателем, т.е. предприятием, на которое люди действительно хотят попасть на работу, а работающие держатся за свое место, компания может стать только после реализации целевых и затратных мероприятий на это направленных.

Сформировав, как было показано выше, службу управления персоналом, перед директором по персоналу были поставлены в принципе стандартные для данной должности задачи:

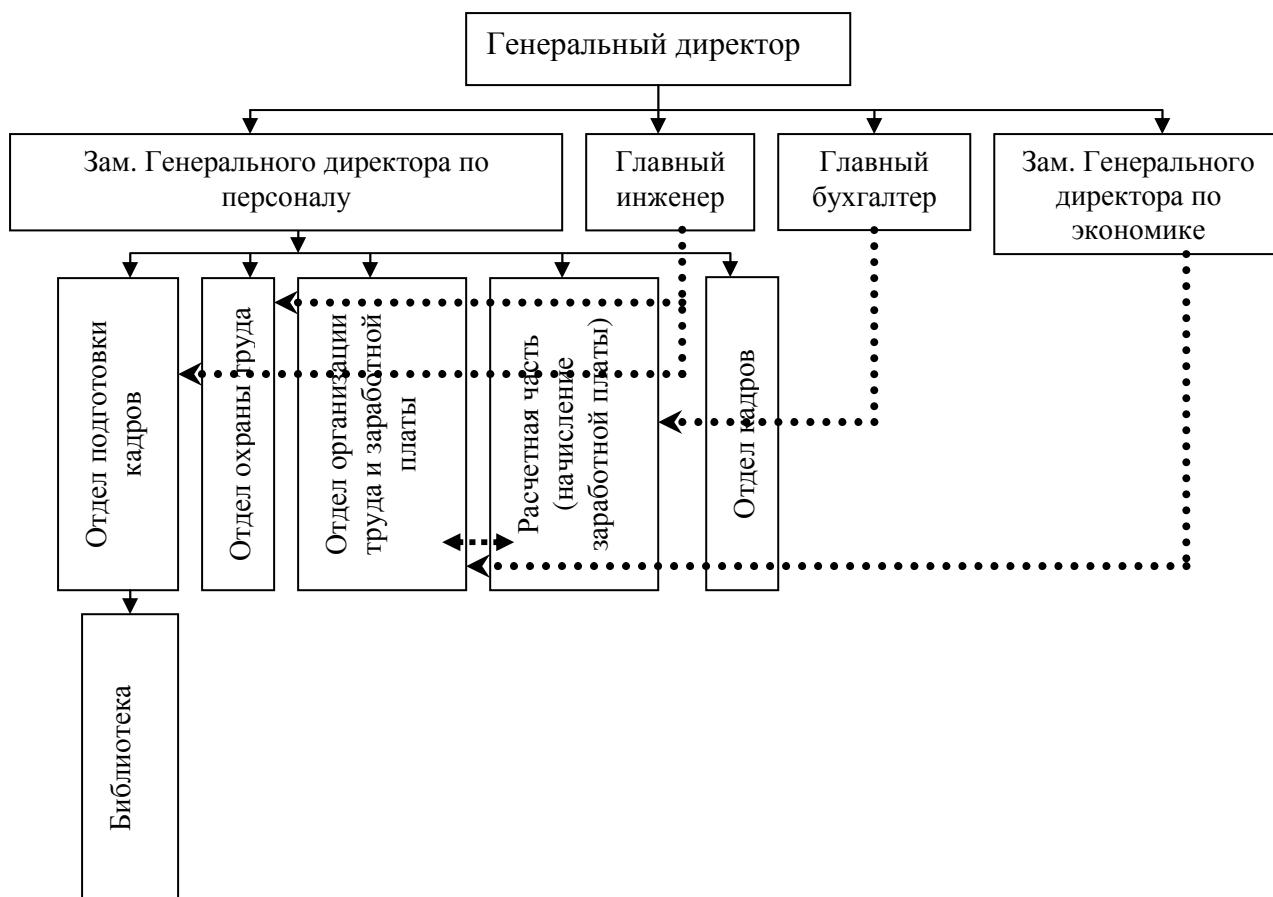
- организовать подбор персонала, укомплектовать штат;
- организовать ротацию персонала и, как следствие, сформировать адекватный кадровый резерв;

- сформировать систему оценки эффективности использования трудовых ресурсов, разработать мероприятий по повышению их эффективности;
- сформировать действенную систему монетарной и немонетарной мотивации;
- развить корпоративную культуру;
- усилить приверженность персонала компании и как следствие снизить текучесть кадров;
- организовать постоянное обучение профессиональным навыкам рабочих и повышение квалификации специалистов и прочее.

Нам не известно, что ответил вновь назначенный директор по персоналу данного предприятия, когда ему была предложена такая организационная структура, но, на наш взгляд, с такой структурой управления персоналом, решение выше приведенных задач растянется на неопределенное время, а в ряде случаев вообще станет неосуществимым. На самом деле как решать задачи по построению адекватной системы монетарной мотивации без подчиненного персонала экономистов по труду (отдела организации труда и заработной платы) или повышать приверженность персонала компании с вредным производством без построения четкой идеологии в области охраны труда? В нашем случае мы говорим о крупном промышленном предприятии и не берем в расчет небольшие хозяйствующие субъекты с численностью 10-30 чел., где иногда директор по персоналу существует в единственном лице и за себя и за отдел кадров.

Как нам представляется, для решения комплекса подобных задач на промышленных производственных субъектах необходима следующая организационная реформа (см. рис.13.2).

На рис.13.2, пунктирными линиями представлена требуемая трансформация организационной структуры. Кроме того, предлагается объединить отдел организации труда и заработной платы с расчетным отделом



**Рис. 13.2. Трансформация организационной структуры в части управления персоналом ОАО «Пром-Тех»**

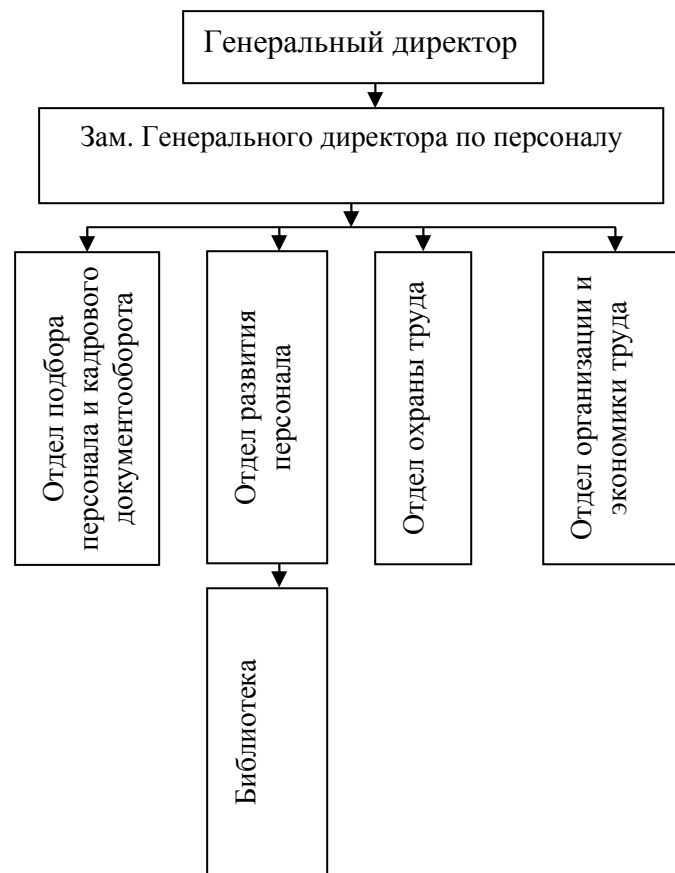
бухгалтерии и переименовать отдел кадров в отдел подбора персонала и кадрового документооборота, выстроив, таким образом, следующую организационную структуру (рис. 13.3).

При построении данной организационной структуры преследовались следующие цели:

- обеспечить комплексность управления персоналом для этой цели все отделы, связанные с этим предлагается переподчинить директору по персоналу;
- оптимизировать организационную структуру (в данном случае объединив отдел организации труда и заработной платы с расчетным отделом бухгалтерии)



- строго распределить ответственных за возложенные задачи (например, с этой целью переименовать отдел кадров в отдел подбора персонала и кадрового документооборота).



**Рис. 13.3. Предлагаемая организационная структура в части управления персоналом ОАО «Пром-Тех»**

Таким образом, было осуществлено следующее распределение основных обязанностей:

*1) отдел подбора персонала и кадрового документооборота отвечает за:*

- организацию качественного подбора персонала (составление профилей вакансий, поиск соответствующих кандидатов, оценку профессиональных и личных качеств кандидатов);
- организацию кадрового документооборота в строгом соответствии с законодательством, взаимодействие с контролирующими органами.

*2) Отдел развития персонала отвечает за:*

- адаптацию вновь принятых работников;
- функционирование института наставничества;
- подготовку кадров, как по профессиям подведомственным Ростехнадзору так и повышение квалификации специалистов;
- развитие корпоративной культуры и как следствие повышение приверженности персонала компании;
- ротация кадров и как следствие формирование адекватного кадрового резерва на все ключевые позиции;
- аттестация персонала и допуск к самостоятельной работе вновь принятых работников, а также работников после длительного перерыва (отпуск, болезнь);
- совершенствование и формирования систем нематериальной мотивации.

3) *Отдел охраны труда организует работу*, проводит мероприятия, направленные на охрану труда персонала в соответствии с законодательными требованиями.

4) *Отдел организации и экономики труда* сформированный из отдела организации труда и заработной платы и расчетной части бухгалтерии отвечает за:

- организацию и правильность начисления заработной платы и налоговых отчислений в соответствии с законодательством РФ и внутренними нормативными актами предприятия (коллективный договор);
- формирование и принятие коллективного договора;
- разработку и совершенствование систем материальной мотивации;
- формирование всех экономических расчетов, связанных с организацией труда на предприятии.

Как нам кажется, данный подход к формированию организационных структур управления персоналом на промышленном предприятии наиболее полно отвечает стоящим задачам, наиболее оптимален и управляем. Кроме того, связан с определенной оптимизацией численности персонала, прежде

всего управленческого. Например, объединяя отдел организации труда и заработной платы с расчетной частью бухгалтерии, мы оставляем только одного руководителя (начальника отдела организации и экономики труда) вместо двух (начальник отдела организации труда и заработной платы и руководитель расчетной части бухгалтерии, часто в ранге заместителя главного бухгалтера).

Особенно хочется остановиться на том, чем предлагаемый подход лучше часто применяемого в настоящее время объединения отделов организации труда и заработной платы с отделами кадров и формированием, таким образом отдела управления персоналом. Как нам кажется, следует выделить следующие недостатки:

1) совершенное функциональное несоответствие данных отделов. Можно рассчитывать на синергетический эффект при объединении смежных (по функциональному признаку) подразделений, таких как отдел ОТИЗ (организации труда и заработной платы) и расчетная часть бухгалтерии. Это будет достигнуто за счет того, что там и там работает персонал с экономическим образованием и должно оптимизировать его загрузку с соответствующим сокращением численности. Иными словами, при объединении отдела ОТИЗ с отделом кадров тот же персонал будет выполнять те же функции, разве что начальников станет меньше (вместо двух – один).

2) резко возрастающие требования к профессиональной квалификации руководителя, сформированного таким образом отдела управления персоналом. Т.е. данный специалист должен хорошо разбираться не только в вопросах экономики и организации труда, системах мотивации, начисления заработной платы, но и в кадровом документообороте, методиках подбора и оценки персонала. Данное обстоятельство, конечно же, является разрешимым, но, учитывая определенный дефицит подобных кадров на рынке труда, поиск такого специалиста представляет определенную проблему.

Предлагаемый нами подход рассчитан на более узкую дифференциацию функций. Например, отдел подбора персонала и кадрового документооборота

нацелен исключительно на привлечение высококвалифицированных (и просто) специалистов на предприятие. Отдел развития отвечает за развитие персонала и все, что с этим связано. Отдел организации и экономики труда – за экономику труда. Соответственно и «у руля» данных подразделений должны стоять узко специализированные специалисты решающие свои достаточно узкие задачи, а не так, как у нас часто бывает, «специалист широкого профиля» знает все, но ничего конкретно. В данном случае специалистом широкого профиля может быть директор по персоналу, ему по должности положено.

В данной работе нам хотелось передать положительный опыт формирования системы управления персоналом на крупном промышленном предприятии. Опыт отличный от применяемых в настоящее время подходов, но, как нам кажется, более эффективный и оптимальный.

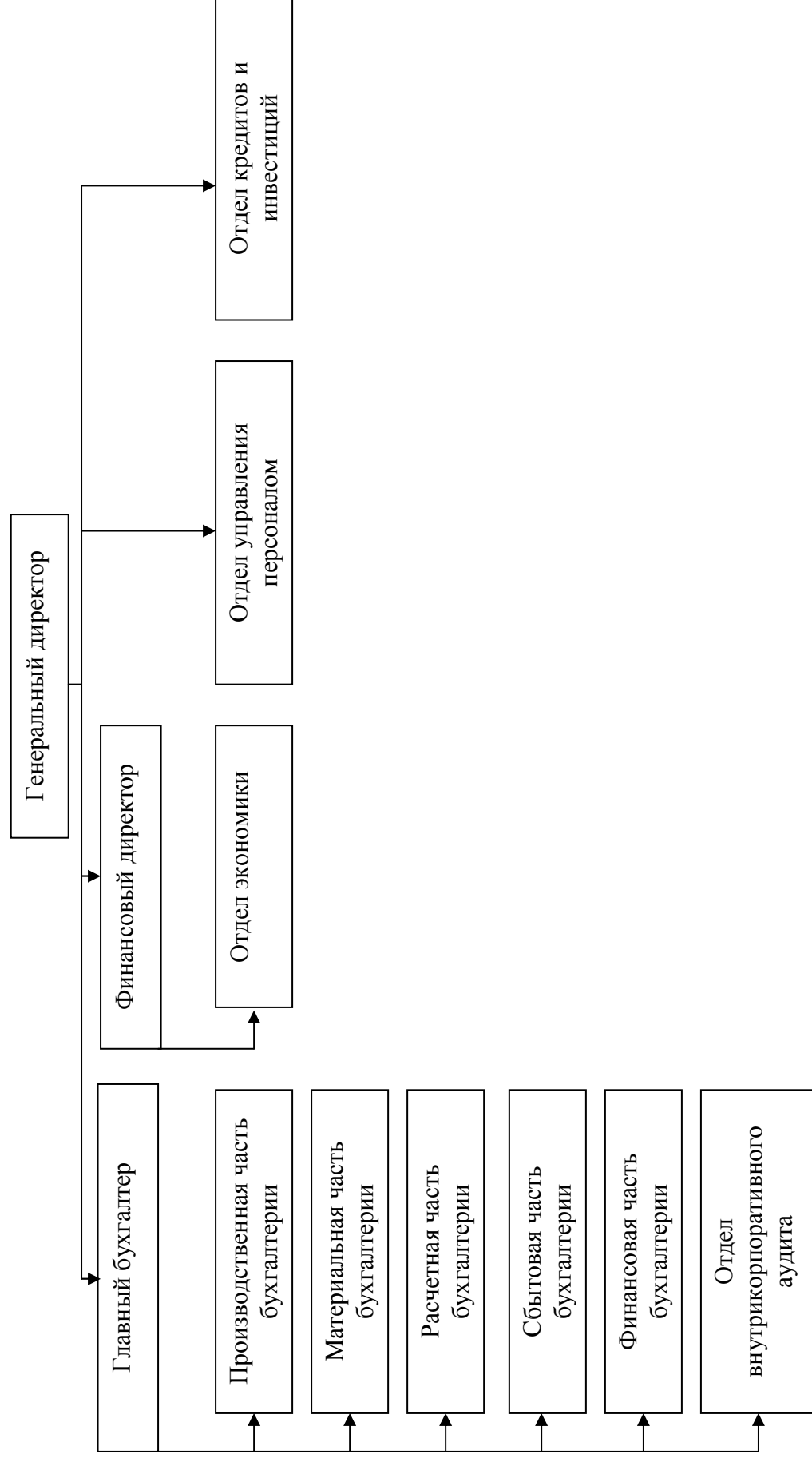
## **14. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО БЛОКА**

### **1. Постановка задачи.**

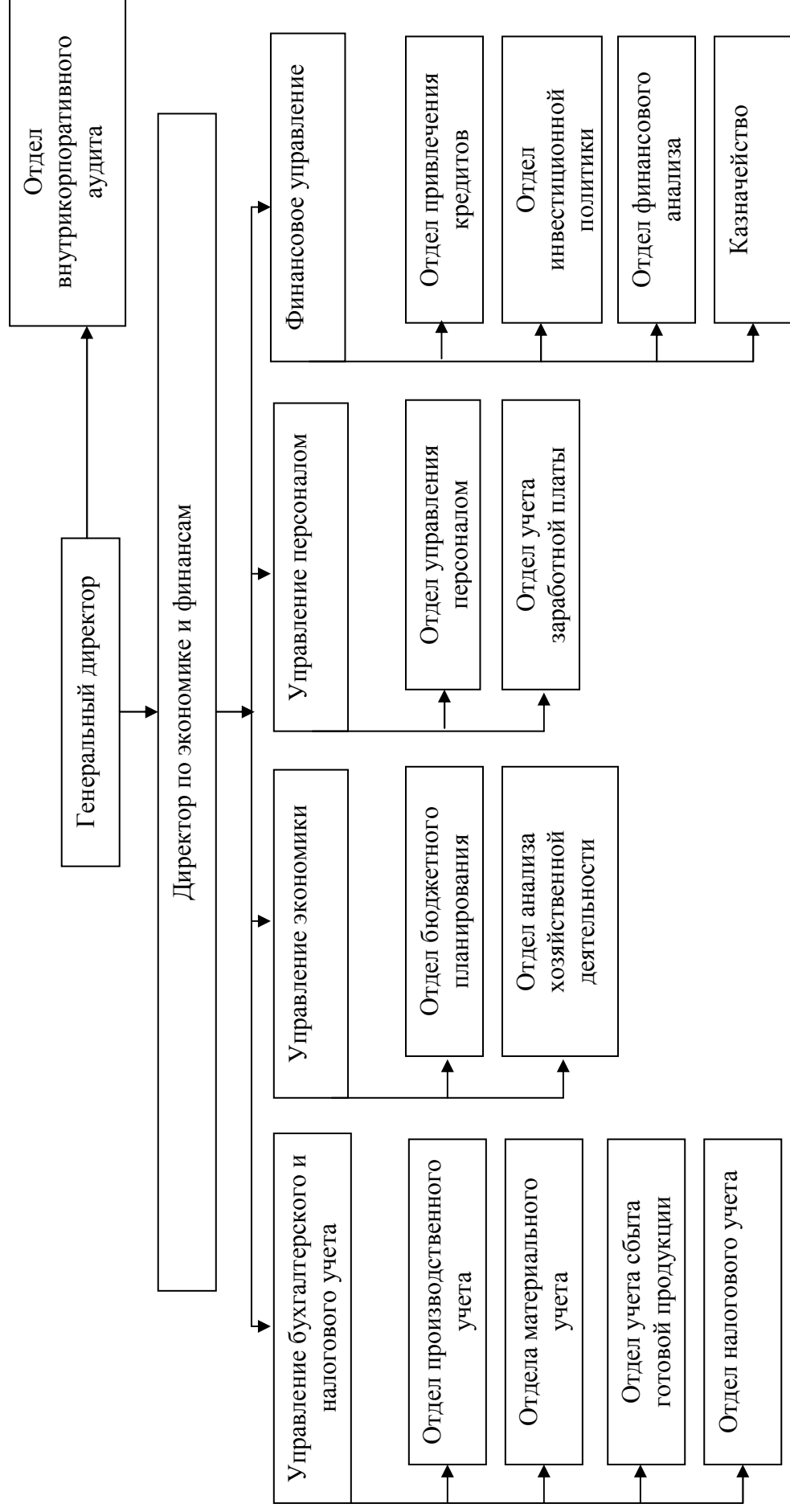
Вопросы создания оптимальной организационной структуры финансово-экономических служб продолжают оставаться весьма актуальными. Причем, как нам представляется, в данном вопросе не может быть какого-то универсального решения. Все зависит от множества факторов, в числе которых величина и структура компании, задачи стоящие перед экономической службой, стратегия развития и многое другое.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе рассмотрен опыт создания управленческой структуры промышленно-финансовой компании ООО «ПромКапитал». Компания была молодая, динамично развивающаяся и вновь назначенный финансовый директор столкнулся с массой проблем, вызванных нечеткостью организационной структуры, размытостью ответственности, проблемами дублирования полномочий различными подразделениями, а также «разрывами» в полномочиях этих подразделений, когда компетенции одного отдела заканчивались раньше начала компетенций другого подразделения. Причиной этого было то, что изначально финансово-экономическая структура формировалась бессистемно, на усмотрение того или иного руководителя подразделения, которые были в разной степени «вхожи» к Генеральному директору и собственнику, а к тому же еще достаточно быстро менялись. Учитывая отсутствие преемственности в стратегии развития компании в целом и в задачах финансово-экономического блока в частности, компания имела совершенно нелогичную, с точки зрения управляемости, структуру (см. рис. 14.1).



**Рис.14.1. Действующая организационная структура компании ООО «ПромКапитал» в части финансово-экономических служб**



**Рис.14.2. Предлагаемая организационная структура компании ООО «ПромКапитал» в части финансово-экономических служб**

Например, перед финансовым директором ставились задачи по оптимизации численности и затрат на заработную плату, при этом отдел управления персоналом подчинялся Генеральному директору, а подразделение по учету заработной платы (расчетная часть) главному бухгалтеру. Конечно, функционально он мог отдавать приказы и требовать информацию, однако на практике это заканчивалось взаимными обидами с руководителями подразделений, главным бухгалтером, затягиванием решения вопросов и пр. Аналогичная ситуация возникала и при решении вопросов оптимизации налогообложения, выделения и распределения кредитных средств и пр.

Так как, перед вновь назначенным финансовым директором стоял расширенный перечень управленческих задач:

- постановка системы бюджетирования (операционные, инвестиционные, финансовые бюджеты);
- анализ исполнения бюджетов (отклонений, факторный анализ);
- анализ финансового состояния;
- разработка бизнес-планов;
- формирование финансовой стратегии;
- управление финансовыми рисками;
- выбор и анализ схем финансирования;
- обеспечение компании финансовыми ресурсами;
- проведение комплексных ревизий и аудита в филиалах компании;
- налоговое планирование и оптимизация налогообложения
- оптимизация затрат на оплату труда и др.

Был поставлен вопрос о реформировании организационной структуры финансово-экономического блока.

Первое, что было реализовано это переименование финансового директора в соответствии с расширенными функциями в директора по экономике и финансам. Далее на основе проведенного анализа существующей организационной структуры были приняты следующие решения.



1. Бухгалтерия была переподчинена заместителю Генерального директора по экономике и финансам. При этом в целях соблюдения требований ст. 7 Федерального закона №129-ФЗ «О бухгалтерском учете», согласно которому главный бухгалтер должен подчиняться непосредственно руководителю организации, бухгалтерия была переименована в «управление бухгалтерского и налогового учета».

Кроме того, изменениям подверглась и внутренняя структура бухгалтерии. В составе вновь созданного управления бухгалтерского и налогового учета были сформированы без увеличения штатной численности:

- отдел производственного учета, в котором остались функции по учету затрат на производство готовой продукции;
- отдел материального учета, функции по учету материальных ресурсов;
- отдел учета сбыта готовой продукции, закрыл функции по учету реализованной продукции;
- отдел налогового учета, в котором были собраны (из всех выше перечисленных структур) функции по ведению и оптимизации налогообложения.

2. Сформировано управление экономики, которое включило в себя отдел бюджетного планирования и отдел анализа хозяйственной деятельности. Данные подразделения были сформированы из персонала отдела экономики без увеличения штатной численности. Это мероприятие было направлено на четкое разграничение задач по бюджетному планированию и анализу деятельности компании.

3. Сформировано управление персоналом, в которое вошли отдел управления персоналом и отдел учета заработной платы (организованный на основе расчетной части бухгалтерии). Этим была достигнута централизация всех функций по вопросам управления персоналом и соответственно появилась возможность их комплексного решения.

4. Финансовое управление было сформировано из отдела кредитов и инвестиций и финансовой части бухгалтерии. Таким образом, были выделены:

- отдел привлечения кредитов, в задачи которого вошло привлечений заемных ресурсов, объем которых был достаточно велик для данной компании;
- отдел инвестиционной политики взял на себя функции по решению вопросов эффективного инвестирования финансовых ресурсов;
- отдел финансового анализа занимался текущим и перспективным анализом финансового состояния компании, а также разработкой комплекса мероприятий по его улучшению;
- казначейство осуществляло ежедневные платежи.

5. Отдел внутрикорпоративного аудита, ранее подчинявшийся главному бухгалтеру, был выведен из подчинения финансово-экономического блока и переподчинен напрямую Генеральному директору. Этим была достигнута независимость проводимых мероприятий по аудиту и ревизии финансово-экономического состояния филиалов компании.

Таким образом, была сформирована новая организационная структура финансово-экономического блока, которая представлена на рис. 14.2.

В результате повысилась управляемость, резко возросла скорость исполнения поставленных задач, за счет четкого определения зон ответственности, устранены функциональные «разрывы» между подразделениями. Повысилось качество мероприятий по внутреннему аудиту.

## **15. НЕОБХОДИМО ОЦЕНИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

### **1. Постановка задачи.**

Лояльность, приверженность персонал компании в современных условиях кадрового дефицита приобретает все большую и большую актуальность. В связи с этим меняются, совершенствуются и подходы к ее оценке.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе предлагается рассмотреть один из возможных подходов оценки лояльности, приверженности персонала компании, который был проведен в ООО «Успех». В данной компании реализовывались мероприятия по повышению лояльности персонала компании и, чтобы оценить их эффективность, оценка проводилась «до» и «после» реализации данных мероприятий.

Итак, все начиналось с анкетирования, для осуществления которого была выбрана группа экспертов – на самом деле простых работников предприятия. При этом выбирался преимущественно рабочий персонал и персонал среднего звена. Т.е. та категория сотрудников, которая будет отвечать максимально искренне.

В общем виде при организации анкетирования определение числа экспертов зависит от множества факторов и условий, в частности от важности решаемой проблемы, наличия возможностей и т.п. Для определения количества экспертов нами была использована формула, приведенная в [1]. Таким образом, необходимая численность опрашиваемого персонала определялась следующим образом:

$$N_{э.мин.} = 0,5 * \left( \frac{3}{ж} + 5 \right); \quad (15.1)$$

где  $N_{э.мин.}$  – минимальное количество экспертов;  $ж$  – возможная ошибка результатов экспертизы ( $0 < ж < 1$ ).

Принимаем значение достоверности полученного результата равным 97% (т.е. величина погрешности равна 3%), тогда согласно выше приведенной формуле:

$$N_{э.мин.} = 0,5 * \left( \frac{3}{0,03} + 5 \right) = 52,5 \text{ чел.}; \quad (15.2)$$

Таким образом, с помощью анкет было опрошено 52 респондента, представляющие три основные группы: рабочие и служащие (22 чел.); специалисты (18 чел.); руководители структурных подразделений и их заместители (12 чел.).

Респондентам было предложено проранжировать путем присвоения баллов (бальный метод) показатели удовлетворенности работой в данной компании, представленные в табл. 15.1. Ограничение предлагаемого количества показателей до десяти вызвано тем, что при их дальнейшем увеличении резко возрастает сложность и трудоемкость математических расчетов, что в свою очередь приведет к потере оперативности при принятии управленческих решений, направленных на повышение лояльности персонала компании, что является недопустимым при современных, динамично развивающихся рыночных условиях.

Таблица 15.1

**Показатели удовлетворенности работой в компании ООО «Успех»**

<b>№№</b>	<b>Показатели</b>
1	«Надежность» компании и уверенность в «завтрашнем дне»
2	Удовлетворенность уровнем оплаты труда
3	Перспективы развития профессионального и карьерного роста
4	Инновационность компании
5	Профессионализм коллектива компании
6	Удовлетворенность условиями труда
7	Социальные гарантии
8	Соблюдение законности и «честности» по отношению к сотрудникам
9	Престижность работы в данной компании
10	Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры

Обработка результатов производилась на основе использования метода непосредственного оценивания (бального метода), который представляет собой упорядочение исследуемых показателей в зависимости от важности путем приписывания баллов каждому из них. При этом наиболее важному объекту приписывается наибольшее количество баллов по принятой шкале (дается оценка). В данном случае применялась шкала с диапазоном: от 0 до 10. Определение результатов непосредственного оценивания показателей удовлетворенности работой в компании ООО «Успех» до начала реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу приведено в табл.15.2.

Таблица 15.2

**Определение результатов непосредственной оценки показателей  
удовлетворенности работой в компании ООО «Успех» до начала  
реализации мероприятий по внутреннему HR-брендингу**

Эксперт №. Количество экспертов, К=52	Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н=10, (номер показателя по таблице 15.1)									
	9	8	10	3	1	7	5	2	6	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10	6	8	7	8	7	10	8	6	9
2	6	3	9	4	9	6	9	6	5	8
3	7	8	8	7	10	5	10	7	3	5
4	8	9	4	5	10	8	9	8	8	9
5	9	6	8	9	10	2	8	9	9	5
6	9	5	7	6	9	4	7	6	2	4
7	7	5	9	8	10	9	8	10	9	5
8	8	2	6	10	9	3	9	8	9	8
9	9	3	5	9	8	6	10	9	3	7
10	7	8	8	8	10	5	9	7	7	9
11	9	9	10	4	9	9	8	7	2	3
12	8	2	4	7	10	5	7	8	5	8
13	10	8	10	9	9	2	10	10	6	9
14	8	8	8	5	10	8	9	8	5	4
15	8	6	9	7	10	10	10	7	7	8
16	7	9	7	10	9	8	8	6	6	7
17	10	9	5	9	10	6	9	10	9	6
18	9	9	9	8	10	5	10	6	2	5
19	10	6	7	7	10	4	9	10	10	9
20	9	5	8	4	9	7	10	6	5	8
21	9	3	9	5	10	9	7	9	9	7
22	8	7	6	10	9	9	8	7	3	1
23	8	9	6	9	9	4	9	8	2	2
24	10	6	9	8	10	7	10	10	4	8
25	7	4	10	7	9	5	9	7	7	5
26	6	6	10	8	10	10	10	6	6	9
27	10	5	8	9	8	8	9	8	2	2
28	8	2	9	6	9	9	10	8	8	8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
29	8	5	7	8	10	3	7	4	4	6
30	10	4	9	10	9	8	7	10	9	2
31	9	2	7	9	10	5	9	9	6	8
32	9	3	9	6	10	2	10	9	9	9
33	9	9	8	7	10	5	8	9	4	8
34	10	3	10	5	8	4	9	4	2	9
35	5	5	9	8	8	2	10	5	5	8
36	8	2	10	9	10	8	8	4	4	9
37	7	8	5	7	10	5	10	7	3	9
38	9	5	9	4	10	6	9	9	9	8
39	8	6	7	3	10	8	10	8	8	7
40	7	8	9	10	10	9	9	7	7	5
41	5	9	10	8	8	6	7	10	6	8
42	9	8	8	7	9	9	8	9	9	10
43	8	6	10	9	10	9	9	6	6	8
44	9	8	9	8	10	7	10	9	3	5
45	9	6	10	4	9	5	10	4	4	8
46	9	8	8	6	9	9	7	9	9	5
47	7	6	9	10	10	8	8	7	7	8
48	8	7	7	8	10	8	9	8	8	9
49	6	7	5	9	10	9	9	6	6	9
50	10	8	9	7	10	8	10	10	5	8
51	8	6	7	9	10	10	7	2	2	9
52	8	9	5	10	10	6	10	8	8	8
Сумма баллов, поставленных экспертами	429	316	412	386	493	339	461	392	302	361
Результирующий ранг показателя	3	9	4	6	1	8	2	5	10	7
Весомость показателя	0,11	0,081	0,106	0,099	0,127	0,087	0,118	0,101	0,078	0,093

Собранные мнения экспертов необходимо обработать не только количественно (численные данные), но и качественно (содержательная информация), так как мнения экспертов часто совпадают не полностью. Необходимо количественно оценивать меру согласованности мнений экспертов и установить причины несовпадения суждений (здесь и далее используется методика оценки согласованности экспертов приведенная в книге [1]).

Для оценки меры согласованности мнений экспертов предлагается использовать коэффициенты конкордации. В данном случае при использовании бального метода для нахождения конкордации полученные бальные значения значимости показателей необходимо перевести в ранги (табл.15.3).

Коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$W = \frac{12 \times \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[ \frac{(H+1)}{2} \right] \right]^2}{K^2 (H^3 - H)}, \quad (15.3)$$

где  $W$  – коэффициент конкордации;  $\sum_{j=1}^k A_{ij}$  – сумма рангов, поставленных экспертами;  $K$  – количество экспертов;  $H$  – количество объектов ранжирования.

Таблица 15.3

**Данные для расчета коэффициента конкордации**

Эксперт №. Количество экспертов, K=52	Ранги, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования H=10 (номер показателя по таблице 15.1)									
	9	8	10	3	1	7	5	2	6	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	5	3	4	3	4	1	3	5	2
2	5	8	2	7	2	5	2	5	6	3
3	4	3	3	4	1	6	1	4	8	6
4	3	2	7	6	1	3	2	3	3	2
5	2	5	3	2	1	9	3	2	2	6
6	2	6	4	5	2	7	4	5	9	7
7	4	6	2	3	1	2	3	1	2	6
8	3	9	5	1	2	8	2	3	2	3
9	2	8	6	2	3	5	1	2	8	4
10	4	3	3	3	1	6	2	4	4	2
11	2	2	1	7	2	2	3	4	9	8
12	3	9	7	4	1	6	4	3	6	3
13	1	3	1	2	2	9	1	1	5	2
14	3	3	3	6	1	3	2	3	6	7
15	3	5	2	4	1	1	1	4	4	3
16	4	2	4	1	2	3	3	5	5	4
17	1	2	6	2	1	5	2	1	2	5
18	2	2	2	3	1	6	1	5	9	6
19	1	5	4	4	1	7	2	1	1	2
20	2	6	3	7	2	4	1	5	6	3
21	2	8	2	6	1	2	4	2	2	4
22	3	4	5	1	2	2	3	4	8	10
23	3	2	5	2	2	7	2	3	9	9
24	1	5	2	3	1	4	1	1	7	3
25	4	7	1	4	2	6	2	4	4	6
26	5	5	1	3	1	1	1	5	5	2
27	1	6	3	2	3	3	2	3	9	9
28	3	9	2	5	2	2	1	3	3	3
29	3	6	4	3	1	8	4	7	7	5
30	1	7	2	1	2	3	4	1	2	9
31	2	9	4	2	1	6	2	2	5	3
32	2	8	2	5	1	9	1	2	2	2
33	2	2	3	4	1	6	3	2	7	3
34	1	8	1	6	3	7	2	7	9	2
35	6	6	2	3	3	9	1	6	6	3
36	3	9	1	2	1	3	3	7	7	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
37	4	3	6	4	1	6	1	4	8	2
38	2	6	2	7	1	5	2	2	2	3
39	3	5	4	8	1	3	1	3	3	4
40	4	3	2	1	1	2	2	4	4	6
41	6	2	1	3	3	5	4	1	5	3
42	2	3	3	4	2	2	3	2	2	1
43	3	5	1	2	1	2	2	5	5	3
44	2	3	2	3	1	4	1	2	8	6
45	2	5	1	7	2	6	1	7	7	3
46	2	3	3	5	2	2	4	2	2	6
47	4	5	2	1	1	3	3	4	4	3
48	3	4	4	3	1	3	2	3	3	2
49	5	4	6	2	1	2	2	5	5	2
50	1	3	2	4	1	3	1	1	6	3
51	3	5	4	2	1	1	4	9	9	2
52	3	2	6	1	1	5	1	3	3	3
$K[(H+1):2]$	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	143	256	160	186	79	233	111	180	270	211
$\left[ \sum_{j=1}^k A_{ij} - \frac{K[(H+1)]}{2} \right]^2$	20449	900	15876	10000	42849	2809	30625	11236	256	5625

Согласно формуле (3) рассчитаем коэффициент конкордации W:

$$W = \frac{12 \times \left[ \frac{20449 + 900 + 15876 + 10000 + 42849 + 2809 + 30625 + 11236 + 256 + 5625}{52^2 (10^3 - 10)} \right]}{52^2 (10^3 - 10)} = 0,63 \quad (15.4)$$

Коэффициент конкордации может изменяться в диапазоне  $1 > W > 0$ . При  $W=0$  согласованность мнений экспертов отсутствует, а при  $W=1$  согласованность полная. Согласованность вполне достаточная если  $W \geq 0,5$ . Таким образом, мнения экспертов можно считать согласованными, так как  $W=0,63$ .

Рассчитанную величину коэффициента конкордации следует взвешивать по критерию Пирсона ( $X^2$ ) с определенным уровнем значимости ( $B$ ), т.е. с максимальной вероятностью неправильного результата работы экспертов. Обычно задавать значимость достаточно в пределах 0,005-0,05.



В случае получения расчетной величины больше табличной, т.е.  $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл.}}$  (с избранным уровнем значимости), мнения экспертов окончательно признаются согласованными.

Табличные величины  $X^2_{\text{табл.}}$ , значения, которые представлены в табл.15.4, зависят от принимаемого уровня значимости и числа степеней свободы (S), определяемого по формуле:

$$S = H - 1 \quad (15.5)$$

Таблица 15.4

**Табличные величины критерия Пирсона  $X^2_{\text{табл}}$**

Уровень значимости	Число степеней свободы (S=H-1)								
	1	2	5	7	10	15	20	25	30
0,005	7,8	13	17	30,5	25	33	40	45	54
0,025	5	9,3	12,7	16	20,5	27,5	34	40	47
0,05	3,8	7,8	11	14	18,5	25	31	38	44

Расчетная величина  $X^2_{\text{расч}}$  определяется по формуле:

$$X^2_{\text{расч}} = WK(H-1) = 0,63 * 52 * 9 = 294,8 \quad (15.6)$$

При уровне значимости 0,05 и числе степеней свободы S=9 табличная величина  $X^2_{\text{табл}}$  равна примерно 17, т.е. мнение экспертов можно окончательно признать с вероятностью 0,95 согласованным, так как  $X^2_{\text{расч}} > X^2_{\text{табл.}}$  (294,8 > 17). Таким образом, можно утверждать, что полученные результаты анкетирования, проведенные до реализации мероприятий по HR-брендингу, достоверны с вероятностью 95%.

Далее переходим к рассмотрению результатов анкетирования, проведенного после реализации мероприятий по повышению лояльности персонала компании, они приведены в таблице 15.5. При этом уточним, что структура опрашиваемого персонала осталась неизменной, т.е. также с помощью анкет опрашивалось 52 респондента из трех основных групп: рабочие и служащие (22 чел.); специалисты (18 чел.); руководители структурных подразделений и их заместители (12 чел.).

Таблица 15.5

**Определение результатов непосредственного оценивания показателей  
удовлетворенности работой в компании ООО «Успех» после реализации  
мероприятий по повышению лояльности персонала компании**

Эксперт №. Количество экспертов, К=52	Баллы, поставленные экспертами десяти объектам ранжирования Н=10, (номер показателя по таблице 14.1)									
	3	7	1	4	2	5	6	10	9	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	10	6	8	7	10	7	10	8	6	9
2	6	10	9	4	9	6	9	6	9	8
3	7	8	8	7	10	5	10	7	3	5
4	8	9	4	5	10	8	9	8	8	9
5	9	6	8	9	10	10	8	9	9	5
6	9	5	7	6	9	4	10	6	2	4
7	7	5	9	8	10	9	10	10	9	5
8	8	2	6	10	9	3	9	8	9	8
9	9	3	5	9	8	6	10	9	3	7
10	7	8	8	8	10	5	9	7	7	9
11	9	9	10	4	9	9	8	7	2	3
12	8	2	4	7	10	5	7	8	5	8
13	10	8	10	9	9	2	10	10	6	9
14	8	8	8	5	10	8	9	8	5	4
15	8	6	9	7	10	10	10	7	7	8
16	7	9	7	10	9	8	8	6	6	7
17	10	9	5	9	10	10	9	10	9	6
18	9	9	9	8	10	5	10	6	2	5
19	10	6	7	7	10	4	9	10	10	9
20	9	5	8	4	9	7	10	6	5	8
21	9	3	9	5	10	9	7	9	9	7
22	8	7	6	10	9	9	8	7	3	10
23	8	9	6	9	9	4	9	8	2	2
24	10	6	9	8	10	7	10	10	4	8
25	7	4	10	7	9	5	9	7	7	5
26	10	6	10	8	10	10	10	6	6	9
27	10	5	8	9	10	8	9	8	2	10
28	8	2	9	6	9	9	10	8	8	8
29	8	5	7	8	10	3	7	4	4	6
30	10	4	9	10	9	8	7	10	9	2
31	9	2	7	9	10	5	9	9	6	8
32	9	3	9	6	10	2	10	9	9	9
33	9	9	8	7	10	5	8	9	4	8
34	10	10	10	5	8	4	9	4	10	9
35	5	5	9	8	8	2	10	5	5	8
36	8	2	10	9	10	8	8	4	4	9
37	7	8	5	7	10	5	10	7	10	9
38	9	10	9	10	10	6	9	9	9	8
39	8	6	10	10	10	8	10	8	8	7
40	7	8	9	10	10	9	9	7	7	5
41	10	9	10	8	10	6	10	8	6	8
42	9	8	8	7	9	9	8	9	9	10
43	8	6	10	9	10	9	9	10	6	8
44	9	8	9	8	10	7	10	9	3	5
45	9	6	10	10	9	5	10	4	4	8
46	9	8	8	6	9	9	7	9	9	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
47	7	6	9	10	10	8	8	7	7	8
48	8	7	7	8	10	8	9	8	8	9
49	6	7	5	9	10	9	9	6	6	9
50	10	8	9	10	10	8	10	10	5	8
51	8	6	7	9	10	10	7	10	2	9
52	8	9	10	10	10	6	10	8	8	8
Сумма баллов, поставленных экспертами	438	335	420	408	499	351	469	402	321	383
Резльтирующий ранг показателя	3	9	4	5	1	8	2	6	10	7
Весомость показателя	0,11	0,08	0,10	0,10	0,12	0,09	0,12	0,10	0,08	0,10

В данном случае мы не будем повторять расчеты по определению согласованности мнений экспертов, которые приведены выше, скажем только, что в результате степень согласованности получилась на уровне 94%.

В таблице 15.6 приведены сравнительные результаты балльной оценки экспертов до реализации мероприятий по повышению лояльности, и после реализации данных мероприятий.

Таблица 15.6

**Сравнительные результаты балльной оценки экспертов до реализации мероприятий по повышению лояльности и после реализации данных мероприятий**

№ п/п	Наименование показателя	Сумма баллов поставленных экспертами до HR-брендинга	Сумма баллов поставленных экспертами после HR- брендинга	отклонение	
				баллы	%
1	2	3	4	5	6
1	«Надежность» компании и уверенность в «завтрашнем дне»	493	499	6	1,2
2	Удовлетворенность уровнем оплаты труда	392	402	10	2,6
3	Перспективы развития профессионального и карьерного роста	386	408	22	5,7
4	Инновационность компании	361	383	22	6,1
5	Профессионализм коллектива компании	461	469	8	1,7
6	Удовлетворенность условиями труда	302	321	19	6,3
7	Социальные гарантии	339	351	12	3,5
8	Соблюдение законности и «честности» по отношению к сотрудникам	316	335	19	6,0

1	2	3	4	5	6
9	Престижность работы в данной компании	429	438	9	2,1
10	Сплоченность коллектива и приемлемость корпоративной культуры	412	420	8	1,9

Таким образом, из таблицы 15.6 наглядно видно, что по всем выбранным показателям, характеризующим степень удовлетворенности работников, наблюдается прирост. При этом самый большой уровень прироста достигнут по показателю «Удовлетворенность условиями труда», что связано с целенаправленными реализованными мероприятиями в области охраны труда, организации рабочих мест и т.д. Самый низкий прирост достигнут был по показателю «Надежность» компании и уверенность в «завтрашнем дне», что дает повод и направления для дальнейшего совершенствования внутренних HR-процессов с целью повышения приверженности персонала компании. В случае получения отрицательного прироста по какому-либо показателю это было бы свидетельством ухудшения лояльности персонала компании по данному показателю и говорило бы о необходимости усилить работы в этом направлении.

## **16. НЕОБХОДИМО ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ С СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ**

### **1. Постановка задачи.**

Проведение оценочных собеседований (бесед) с работающими сотрудниками в настоящее время еще только начинает входить в HR – жизнь многих наших отечественных предприятий. В связи с этим каждая компания методом проб и ошибок пытается выработать свой уникальный подход к данному направлению оценки персонала. Не претендуя на абсолютную истину, однако, имея определенный практический опыт в постановке системы оценочных бесед, хочется им поделиться с читателями.

### **2. Решение поставленной задачи.**

Итак, компания ООО «ПромПластТорг» представляет собой среднее промышленное предприятие с неплохо построенными процедурами по оценке и развитию персонала. В компании раз в три года проводится аттестация персонала, действует система постоянного обучения на рабочих местах (наставничество), проводится постоянное обучение в сторонних организациях, осуществляется психологическое тестирование, выявляющее темпы развития необходимых личных качеств, периодически пересматривается кадровый резерв по предприятию и т.д.

И все вроде нормально, если бы не одно «но». Не было единой системы, которая связывала бы в единый комплекс все приведенные выше процедуры. Получалось так: человека учили, но не тому; на должность с повышением ставили, но человек не справлялся, был не готов профессионально или подводили личные качества. Еще напрочь отсутствовала обратная связь, т.е. не учитывались мнения и желания сотрудников. Это приводило к тому, что кто-то был доволен своим местом работы и не стремился к большему, а его по совокупности оцененных профессиональных и личных качеств «двигали» вперед. Или другой пример: одному начальнику цеха хотелось поработать в

другом производственном цехе, освоить другое производство, а его вместо этого выдвинули на вышестоящую должность. Итог, к сожалению, наблюдался плачевный: в приведенных примерах квалифицированные кадры уволились. Первый нашел работу поспокойнее, а второй нашел работу по душе, но у конкурентов.

Т.е. вроде бы вполне отлаженная система управления персоналом давала периодические сбои. Персонал был недоволен, стали появляться определенные страхи перед всяческими действующими системами личностного и профессионального тестирования, по итогам которых кого-то, не спросив его желания, пытались вознести почти «до небес», а кого-то высокопотенциального, но пока не дотягивающего, наоборот, «спускали ниже плинтуса».

В качестве выхода из сложившейся негативной ситуации было предложено ввести систему ежеквартальных оценочных бесед, которая позволила бы установить обратную связь с сотрудниками, выслушать их желания, настроения, наметить план развития, интересующий, прежде всего самого работника, оценить комплексно темпы его развития и пр.

Проведение оценочных бесед было нацелено на решение следующих вопросов:

- оценить выполнение задач, которые были запланированы на прошедший квартал;
- определить причины (зависящие и независящие от сотрудника) невыполнения или некачественного выполнения данных задач;
- дать оценку выполненной работе и разработать совместный план улучшения эффективности работы;
- поставить задачи к выполнению на следующий отчетный период;
- определить направление дальнейшего развития работника: услышать желания работника в части собственного развития, увязать с потребностями предприятия, разработать план обучения (стороннего или внутреннего).

Все казалось простым. Начали с того, что руководители самостоятельно стали проводить данные беседы. И как следовало ожидать, формально, как привыкли, по известной схеме:

1. Вызвал;
2. С порога отчитал (дал оценку выполнению задач);
3. «Работать не умеешь, бездельник!» (определил причины невыполнения задач);
4. «Иди, работай !» (поставил задачи к выполнению на следующий отчетный период);
5. «Да я тебя уволю! (вариант: лишу премии!)» (определил направления дальнейшего развития работника)
6. С чувством выполненного долга и собственной самости с приподнятым настроением сказал себе: «Я молодец!».

Итог еще более плачевный. Люди стали просто бояться дополнительных ежеквартальных экзекуций. Ни о какой откровенности со стороны работника, совместном плане действий, развития, речи идти не могло. Другой вариант: спокойно-безразличная позиция проводившего собеседование по принципу «Ну, приказали провести беседу, я провел...», также ничего путного не принесла.

Тогда было принято решение оценочные собеседования проводить комиссионно с привлечением большого числа руководящих специалистов. Представьте: заходит рядовой экономист, который видел вице-президента компании до этого только по телевизору, садится с трясущимися коленками и дрожащим голосом начинает рассказывать о причинах невыполнения бюджета. Во-первых, откровенный, открытый разговор, направленный на выяснение путей развития работника, здесь не получится, а во-вторых, реальные причины (не формальные, приведенные в отчетах) невыполнения бюджета могут весьма заинтересовать вице президента, и оценочная беседа автоматически превращается в жесткую аттестацию по первому сценарию (смотри выше) руководителя экономической службы. Что также уводит нас от темы

проведения эффективного оценочного собеседования. В данном случае, как вы уже поняли, результат также негативный. Таким образом, методом проб и ошибок компания пришла к пониманию, как делать не надо. А как же надо делать ?

Во-первых, мы провели обучение (как групповое, так и персональное) всех своих руководителей, целью которого являлось довести до каждого начальника цели проведения оценочных бесед, провести в их сознании четкую грань между «вызовом на ковер» и оценочным собеседованием, указали на то, что общение с сотрудником должно проходить в целом на дружественной, открытой основе. Желательно не вечером в пятницу, когда все устали (и руководитель, и сотрудник).

Во-вторых, перестали создавать оценочные комиссии в расширенном виде. Сошлись на том, что участников собеседования должно быть трое: работник, его непосредственный руководитель и HR-специалист, в функции которого, в том числе, включалось недопущение превращения диалога-собеседования в монолог начальника (в любой негативной или позитивной форме). Ведь очень важно услышать мнение работника, даже если оно и не отличается позитивностью.

В-третьих, беседу проводили по четко сформированному регламенту, в противном случае получалось: посидели, поболтали и разошлись – толку никакого. После каждой беседы заполнялся Лист оценочного собеседования, который подписывали все участники. В нем отражались результаты оценки эффективности сотрудника за прошлый период, отмечались причины неудач или удач при выполнении задач, формировался план работ на последующий период, этапы последующего развития сотрудника на основе, что наиболее важно, комплексной оценки его личных и профессиональных качеств. Например, по результатам такой беседы один рядовой исполнитель был «переброшен» с вспомогательной работы на руководство ключевым проектом. При этом участники собеседования, оценивающие, прежде всего темпы развития работника, как руководителя и профессионала, сочли его достойным.



Мнение работника было исключительно положительно – он рвался на это место. Данное решение было одобрено у вышестоящего руководителя, и вопрос был решен.

В-четвертых, но далеко не в последних, HR - психолог постоянно работал с коллективом на предмет повышения открытости работника при проведении оценочной беседы. Чтобы сотрудник приходил на собеседование с готовым, четко сформулированным планом собственного развития и откровенно его излагал, прямо говоря о трудностях, которые мешают его работе и о достижениях, успехах, которые не его заслуга, а следствие положительного стечения обстоятельств.

В частности, при подготовке к беседе внимание оцениваемого сотрудника обращалось на:

- анализ работником выполнения поставленных ранее целей с четким формированием мнения, почему они были или не были достигнуты;
- необходимость формирования мнения, что мешает более эффективно работать;
- необходимость критического взгляда на свои сильные и слабые стороны профессиональной и личной компетенции;
- необходимость четко сформулировать, какие дальнейшие шаги в развитии вы хотите предпринять и что вам для этого необходимо получить от работодателя, насколько вяжутся ваши предпочтения с потребностями компании, ее этапом развития;
- необходимость четко сформулировать 3-6 личных целей, на достижении которых вы хотите сконцентрироваться в следующем периоде, определите критерии оценки их достижения. Должно звучать это примерно так: «В следующем квартале я хочу возглавить проект по «...», для этого мне необходимо самостоятельно изучить существующие технологии производства, пройти обучение в сторонней компании ООО «...» по курсу «Руководитель проекта», поехать на обмен опытом в ОАО «...».

Не меньшее внимание уделялось и подготовке руководителей к проведению собеседований. В частности акценты делались на:

- ясность целей, задач и ожидаемых результатов. До начала собеседования руководитель должен был просмотреть все необходимые документы, в том числе и итоги предыдущего собеседования. Четко определить и сформулировать, что он хочет изменить в работе подчиненного, в его поведении, установить временные рамки и в чем подчиненному потребуется помощь.

- Четкое установление дня, времени и места проведения оценочной беседы. Это необходимо, чтобы и руководитель и оцениваемый подчиненный успели подготовиться. Практика нашей компании показывает, что наиболее оптимальное время – это 3-5 дней. Если больше, то работник «перегорает», если меньше – приходит неготовым. Старайтесь не переносить назначенное время и дату. Бесполезной станет беседа, проводимая внезапно, в незапланированное время (даже если работник и был заранее предупрежден). Выглядит это примерно так: прибегает удивленный, разгоряченный, оторванный от дел сотрудник «от станка», мысли рассеяны, взор туманен, ничего конкретного не хочет, на обсуждение не настроен. Такой подход никому не нужен.

- Выделение достаточного, необходимого времени для собеседования. Нет ничего хуже, когда работник в порыве внезапно появившейся откровенности, бывает, прерван начинающимся, запланированным совещанием. Однако, и неоправданно затягивать беседу не нужно, идя на поводу излишне общительных (чаще не по делу) коллег. Также все оцениваемые работники по возможности должны быть в сопоставимых условиях в отношении выделенного им времени. Опять же практика нашей компании показывает, что вполне достаточным оказывается выделенный час.

- Определение места проведения оценочной беседы. При этом особое внимание следует уделить хорошим условиям (удобный стул, вентиляция или, наоборот, отопление и пр.). Нет ничего более смешного и грустного, с точки

зрения HRa, как попытки вывести на откровенный, конструктивный диалог работника, сидящего посередине комнаты на железном стуле, при слепящем глаза солнечным светом. Крайне желательно, чтобы при этом никто не мог отвлечь собравшихся: отключить сотовые телефоны, переадресовать секретарю входящие звонки с рабочего аппарата, сказать, что совещание и не тревожить. В противном случае все пройдет формально, без надлежащего результата. Например, в нашем случае предлагалась неформальная обстановка: удобные мягкие кресла, отсутствие стандартного стола «руководитель-подчиненный», чай, кофе, печенье.

- Предварительный сбор всех необходимых для проведения оценки сотрудника документов. Необходимо подготовить: должностную инструкцию, индивидуальный рабочий план подчиненного, личное дело, материалы предыдущих оценочных бесед и пр.

- Обязательное заполнение оценочной формы сразу после окончания собеседования.

Вначале оценочного собеседования слово предоставлялось руководителю, который вкратце должен сформулировать основные задачи и критерии предстоящей оценки. Потом сотруднику предлагалось самому оценить свою работу, рассказать о сложностях, с которыми он столкнулся за прошедший отчетный период. На данном этапе важно слушать сотрудника без комментариев, пытаясь понять его логику. Однако, если информация, которую сообщает оцениваемый непонятна, участники задают уточняющие вопросы. В противном случае можно оказаться в невыгодном свете, когда вам «на уши вешают лапшу». При этом цель вопросов – это получение информации, а не выражение личного или профессионального отношения к работнику. С данным обстоятельством надо вести постоянную борьбу, чтобы вопросы задавались в спокойной, нейтральной манере и были направлены на поддержку работника, а также на лучшее понимание его состояния эмоционального и профессионального.

В итоге на основе информации, полученной в процессе собеседования, представленных результатов профессионального, личностного тестирования, проведенного обучения и мнения сотрудника по его дальнейшему развитию формировался Лист оценочного собеседования. В данном документе закреплялись в двухстороннем порядке комплексное решение о пути развития сотрудника, устраивающее обе стороны. Конечно, не всегда все проходило гладко. Были ситуации, когда высокопотенциальный работник, рвущийся на вышестоящую должность, получал временный отказ, связанный с отсутствием вакансии или еще явно не готовый кандидат претендовал на вышестоящую должность. Бывало, что приходилось расставаться с такими людьми.

Однако, если говорить в целом, положительных моментов было гораздо больше. Сотрудники видели перспективы своего развития, видели, что организации они не безразличны, что компания готова вкладывать в них средства на обучение, развивать их на различных рабочих местах, они старались соответствовать достаточно жестким требованиям компании. При этом, узнав, что их вариант развития не соответствует требованиям организации, увольнялись немногие, наоборот, в каждом таком случае предлагалось несколько альтернативных вариантов. Например, ведущему специалисту по бюджетированию, претендовавшему на место начальника отдела бюджетирования, было предложено стать ведущим специалистом отдела бизнес-планирования с перспективой (в случае удачной дальнейшей работы) на заместителя начальника экономического управления (на ступень выше той должности, на которую он претендовал в настоящее время).

## **17. НАДО РАССЧИТАТЬ НОРМАТИВНУЮ ЧИСЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ СТОЛОВЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **1. Постановка задачи.**

В связи с переходом к рыночным условиям хозяйствования практически был утрачен институт нормирования труда. Нормы времени, нормативы численности персонала, методики в настоящее время не обновляются, масштабные исследования в этой области не проводятся. Тем не менее, вопросы определения оптимальной численности персонала по-прежнему являются актуальными.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе предложен практический опыт формирования оптимальных структур столовых промышленных предприятий. Перед нами стояла задача определения необходимого и достаточного количества персонала столовой для обслуживания сотрудников завода.

На первом этапе было решено обратиться к нормативной базе советского времени, так как тогда данные вопросы прорабатывались достаточно хорошо. В итоге было найдено циркулярное письмо Министерства торговли СССР от 31 июля 1975 года № 0132-75 «О порядке определения структуры и штатов предприятий общественного питания системы Министерства торговли СССР». В данном документе, в приложении Таблица X.6 «Примерная численность работников кухни столовых при учреждениях и промышленных предприятиях», приведен рекомендуемый состав и количество персонала в зависимости от среднемесячного выпуска продукции собственного производства в тыс.руб. Излишне говорить, что значение среднемесячной выручки в ценах 1975 года нельзя применить к современным условиям. В такой ситуации требуется применение или коэффициента перевода цен 1975 года к настоящему уровню или проведение собственных исследований. В итоге найти значение коэффициента пересчета цен не удалось, а то, что удалось найти не

давало корректного результата. Таким образом, было принято решение самостоятельного определения оптимальной численности персонала столовой и формирования структуры.

В такой ситуации мог оказать помощь практический опыт деятельности какой-либо действующей или действовавшей когда-то столовой. Например, если столовая когда-то функционировала на предприятии, а потом закрылась вследствие каких-то причин. Можно было бы обратиться к историческому штатному расписанию и, скорректировав его с учетом новых рыночных условий, ввести в действие. Другой вариант: перенять опыт действующей на другом промышленном субъекте сопоставимой по объемам реализации столовой. Однако, в нашем случае ни тот ни другой вариант не подошел. Столовой никогда не было на данном предприятии, а сопоставимого комбината общественного питания мы не нашли.

Тогда было решено сделать следующее:

1) Был произведен опрос сотрудников предприятия с целью определения численности работников, которые будут посещать столовую. Персоналу были предложены анкеты, в которых сотрудники указывали:

- будут ли они посещать столовую;
- частота посещения (ежедневно, раз в неделю и пр.)
- максимальная цена обеда, при которой сотрудник будет обедать в столовой предприятия;
- ассортимент, предлагаемый ежедневно персоналу (количество блюд на выбор, например второго);
- что будет покупать сотрудник (первое, второе и третье или только первое и т.д.)

При этом получили среднее значение количества персонала, который собирается посещать столовую. По людям, которые выразили желание обедать не каждый день, был произведен пересчет. Например, если человек планировал питаться в столовой 1 раз в неделю (4 раза в месяц), то  $4 / 20$  (количество посещения столовой каждый рабочий день в течении месяца)  $= 0,2$

человека. Таким образом, было определено, что 183,2 сотрудника предприятия будут ежедневно посещать столовую.

Ответы на прочие вопросы анкеты (ассортимент блюд, что будут покупать сотрудники) были необходимы экономической службе, чтобы оценить себестоимость производства блюд в целом и среднюю на одного человека. Далее сопоставив ее со средней стоимостью обеда, на которую согласны сотрудники (по результатам анкетирования), был заложен уровень рентабельности равный 5%.

Таким образом, получилось, что 183,2 сотрудника будут ежедневно посещать столовую при этом средняя стоимость обеда будет составлять 72 рубля. Среднемесячный выпуск продукции собственного производства столовой будет составлять 275,2 тыс.руб. ( $183,2 \text{ чел} * 72 \text{ руб} * 20 \text{ раб.дней}$ ).

2) Принимая во внимание большое количество персонала, было определено, что посещение персоналом столовой будет осуществляться в 4 этапа с интервалом в 0,5 часа. Разделение на большее количество этапов нецелесообразно, так как обедать раньше 12 часов дня и позже 14 часов дня врят ли кто-то захочет.

Получается, что пропускная способность столовой должна составлять 45,8 человека за 0,5 часа ( $183,2 \text{ чел} / 4 \text{ интервала по } 0,5 \text{ часа каждый}$ ). Предполагая, что скорость движения очереди должна определяться последним обслуживающим звеном (кассиром). Принимая во внимание, что среднее время обслуживания кассиром 1 человека составляет 0,7 – 1 минуту, получается, что на обслуживание 45,8 человек потребуется от 32,06 до 45,8 минут. В такой ситуации мы не укладываемся в отведенный интервал времени равный 0,5 часа.

Соответственно, было принято решение создать 2 линии обслуживания персонала (соответственно 2 кассира). В таком случае обслуживание очереди производится за 16,03 – 22,9 мин.

3) Как было указано выше, скорость движения очереди должно определять завершающее звено (кассир). В целях обеспечения движения очереди с требуемой скоростью, на раздаче было принято решение поставить 2

человека (повара) на каждой линии обслуживания. Один на раздаче супов, второй, на раздаче вторых блюд. Салаты, как правило, уже разложены, клиент их выбирает сам, вмешательство персонала на раздаче не требуется. В целях обслуживания производственного процесса подготовки блюд во время раздачи (обслуживания клиентов) было решено ввести еще 2 единицы поваров.

4) Принимая во внимание общую численность обслуживаемого персонала равную 183,2 человека, а также то, что на мойку посуды после одного человека мойщик посуды тратит 1,5 - 2 минуты с учетом подготовительного времени. Получается, для того чтобы вымыть всю посуду требуется 4,58 – 6,1 часа. Учитывая, что работа по мойке посуды начинается не ранее 12 часов 15 минут (до конца рабочего дня остается 4 часа 45 минут), было принято решение ввести 2 единицы мойщиков посуды. При этом было определено, что в утренние часы мойщики посуды будут осуществлять вспомогательные работы по уборке помещения, переносу продуктов и пр.

Таким образом, было сформировано следующее штатное расписание:

- заведующая столовой – 1 ед;

*первая линия обслуживания:*

- кассир – 1 ед;

- повар – 2 ед;

*вторая линия обслуживания:*

- кассир – 1 ед;

- повар – 2 ед;

- повар – 2 ед.

- мойщик посуды – 2 ед.

Далее в течение организации деятельности столовой и набора персонала, а также после его завершения были произведены мероприятия по нормированию труда сотрудников. В результате было определено, что степень загруженности персонала в течении рабочего дня в среднем составляет 95 – 97%. На основании этого был сделан вывод об оптимальности численности персонала действующей столовой.



Аналогичные мероприятия проводились еще на 10 промышленных предприятиях. В результате была сформирована следующая таблица (см.таблицу 17.1).

Таблица 17.1

**Примерная численность персонала столовой при промышленных предприятиях**

Среднемесячный выпуск продукции собственного производства, тыс.руб.**	Численность работников (всего)	Заведующий столовой	Заместитель заведующего производством	Повар	Прочие
134	6	1		4	1
<b>275*</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>6</b>	<b>4</b>
403	15	1		9	5
537	18	1	1	11	5
805	26	1	1	17	6

\* отмечен рассмотренный вариант.

\*\* с учетом инфляции по состоянию на 2010 год.

Следует отметить, что предлагаемые нормы носят лишь рекомендательный характер. Это обусловлено тем, что принимаемое за основу среднемесячное значение выручки от реализации продукции собственного производства может существенно отличаться вследствие колебания уровня цен на продукты питания, размера прибыли заложенного в стоимости обеда и пр.

В целом же использованный аналитический подход при определении оптимальной численности персонала столовой дает вполне корректные результаты, что было подтверждено результатами нормирования.

## **18. НАДО ОПРЕДЕЛИТЬ НЕОБХОДИМУЮ ЧИСЛЕННОСТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОМПАНИИ**

### **1. Постановка задачи.**

Вопросы определения оптимальной численности персонала компании всегда являлись актуальными и в известной степени спорными. При этом если рассматривать вопросы определения необходимой численности рабочих, то данные вопросы проработаны достаточно хорошо. Еще с советских времен (особенно по промышленным предприятиям) разработаны всевозможные нормативы численности персонала, нормы обслуживания оборудования, нормы времени на различные работы и пр., которые в большинстве своем не потеряли актуальности и в настоящее время ввиду низких темпов внедрения нового оборудования и перехода на новые технологии.

Вопросы определения численности персонала специалистов отделов управления, таких как бухгалтерия, планово-экономический отдел, финансовый отдел и пр. остаются мало проработанными. Если обратиться к нормативной базе советского времени, то эти методики и нормы безнадежно устарели ввиду резко увеличивающихся требований, предъявляемых в условиях рыночной экономики.

Таким образом, в настоящее время формирование штатного расписания компании и ее филиалов, в части определения необходимой и достаточной численности специалистов отделов управления, носит часто субъективный характер и определяется «на глазок». Данное обстоятельство, как нам представляется, является недопустимым в жестких рыночных условиях. В данном случае существует высокий риск необоснованного завышения затрат на заработную плату при нерациональном использовании персонала (избыточной численности в каком-либо подразделении), и наоборот при недостатке персонала возникают риски невыполнения работы в требуемый срок, роста затрат на оплату труда из-за компенсации переработок, повышения текучести

персонала, обусловленной необоснованно высокой загрузкой, и прочие негативные последствия.

## **2. Решение поставленной задачи.**

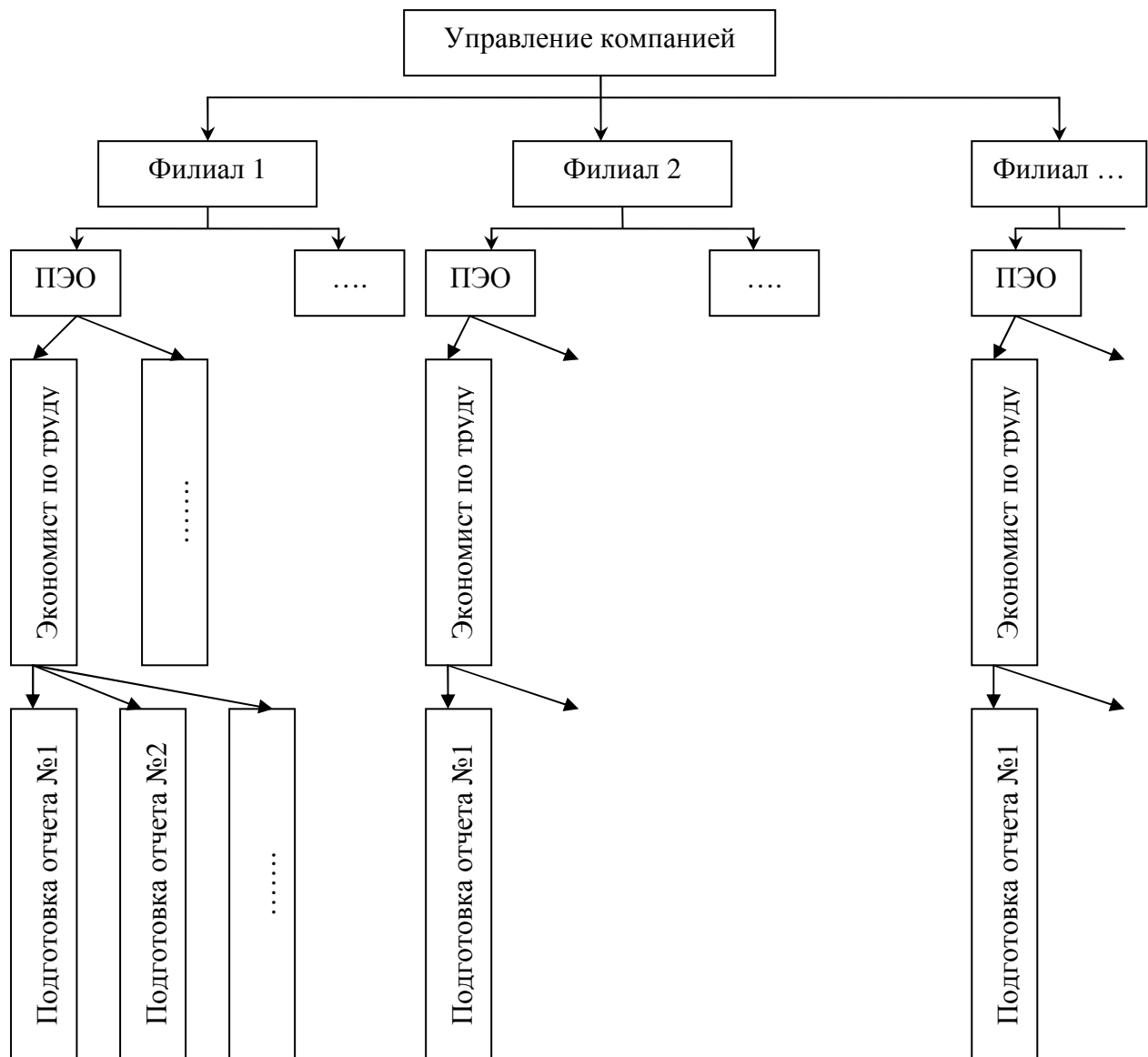
В настоящей главе предпринята попытка обоснования необходимого и достаточного количества специалистов применительно к компаниям, имеющим филиальную структуру. Подход основан на методе самонормирования труда специалистов с проведением выборочных, контрольных замеров сотрудниками аппарата управления компании. Нами был разработан следующий алгоритм:

1. Определение перечня работ, подлежащих нормированию за отчетный период (месяц или квартал) (см. рис.18.1).

В данном случае рассмотрена ситуация, когда филиалы имеют сходную организационную структуру и одинаковые требования по организации работы и подготовке отчетов. Данный подход применим и при различных организационных структурах филиалов, только при этом необходимо четко определиться, какие функции закреплены за какими отделами. Информация может быть представлена либо в виде схемы, как показано на рис. 18.1, или в виде таблицы (табл. 18.1). При большой номенклатуре выполняемых работ представление информации в табличном виде представляется нам более предпочтительной. Однако, схематичное отображение является более наглядным.

На данном этапе руководители подразделений формируют перечень работ, отчетов и пр., которые выполняются (формируются) в руководимом им подразделении. В целях оценки загрузки каждого специалиста данный перечень должен обязательно формироваться отдельно по каждому сотруднику отдела. При этом при формировании перечня работ много зависит от компетентности руководителя подразделения, который должен постараться предусмотреть все возможные работы. В таком случае возникающие разовые задачи будут появляться редко и сильно не повлияют на загруженность персонала. В случае

же возникновения разовой крупной задачи необходимо будет перераспределить работу между персоналом пропорционально существующей загрузке.



**Рис. 18.1. Определение «ветвей» нормирования**

2. Проведение самонормирования. На данном этапе всем сотрудникам всех филиалов предлагается провести самостоятельное нормирование своего труда. При этом, чтобы избежать резкое завышение норм времени, предлагается в приказном порядке объявить сотрудникам, что в случае отклонения в большую сторону норм, полученных путем самостоятельного нормирования, от результатов контрольного нормирования, по данным специалистам будет назначаться внеочередная аттестация (с обязательным ее

последующим проведением). Данный подход объясняется простой логикой, если специалист тратит на выполнение той или иной задачи рабочего времени на 10% больше чем, другие специалисты, то либо он не обладает достаточной компетенцией, либо халатно подошел к вопросам самонормирования.

Таблица 18.1

Наименование предприятия	Подразделения	Специалисты	Работы, выполняемые специалистами	Результаты самонормирования, ч	Результаты контрольного нормирования, ч	Среднее арифметическое значение, ч
Филиал 1	ПЭО	Экономист по труду	Подготовка отчета 1	2,1	2	2,08
			Подготовка отчета 2	1,5	Не проводится	1,53
Филиал 2	ПЭО	Экономист по труду	Подготовка отчета 1	2,2	Не проводится	-
			Подготовка отчета 2	1,4	1,6	-
Филиал 3	ПЭО	Экономист по труду	Подготовка отчета 1	2	Не проводится	-
			Подготовка отчета 2	1,6	Не проводится	-

3. Результаты самонормирования консолидируются в аппарате управления. Сотрудники аппарата управления проводят выборочное, контрольное выездное нормирование. При этом контрольное нормирование должно проводиться по каждой работе, но только в одном филиале.

4. Далее определяется среднее арифметическое значение полученных норм времени в результате самостоятельного нормирования специалистов и контрольного нормирования (см. табл.18.1).

$$\text{Подготовка отчета 1: } \frac{2,1 + 2 + 2,2 + 2}{4} = 2,08 \text{ часа}$$

$$\text{Подготовка отчета 2: } \frac{1,5 + 1,4 + 1,6 + 1,6}{4} = 1,53 \text{ часа и т.д.}$$

Так формируется норма времени на подготовку отчета 1 и 2 для всех филиалов компании. Возможно также введение поправочных коэффициентов к

данным нормам, характеризующих интенсивность труда. Например, при принятии нового сотрудника предлагается введение повышающего коэффициента к нормам времени 1,1 с целью его разгрузки на период адаптации и обучения, но на срок не более 2-х месяцев. Также на основе сформированного перечня работ и полученных норм времени на их выполнение, руководитель подразделения может осуществить перераспределение работ между сотрудниками в целях их равномерной загрузки.

5. Определение необходимой численности осуществляется следующим образом:

- необходимо сложить по всем работам нормы времени на их выполнение за отчетный период (например, за месяц);
- к полученному значению прибавляется 10% времени на подготовку и организацию работы, а также время обеденного перерыва;
- делим полученное значение на месячную норму времени.

*Пример:*

Сумма норм времени по всем работам в месяц – 869,1 часов.

Подготовительное время в месяц (10%) – 86,9 часов.

Время обеденного перерыва в месяц – 20 часов.

Всего в месяц: 976 часов.

$976 \text{ часов в месяц} / 160 \text{ часов в месяц отработанных одним человеком} = 6,1 \text{ человек}$ . Таким образом, для выполнения данной работы необходимая численность составляет 6 человек.

Предлагаемый подход позволяет определить необходимую численность специалистов по той или иной функции, а также обеспечить равномерную загрузку специалистов. В качестве преимущества предлагаемого подхода следует выделить тот факт, что процесс самостоятельного нормирования специалистов значительно менее трудоемок по сравнению с проведением нормирования сторонними специалистами. При этом необходимая достоверность полученных результатов достигается за счет проведения

выборочного, контрольного нормирования, проводимого сотрудниками управления. Также предлагаемый подход позволяет выявить тех специалистов, которые вследствие разных причин не справляются со своей работой, и поставить вопрос об их соответствии занимаемой должности.

## **19. НЕОБХОДИМЫ ДЕЙСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

### **1. Постановка задачи.**

В целом финансовый кризис оказал существенное влияние на жизнедеятельность отечественных компаний, и многие из них в ходе реализации своих антикризисных мер, так или иначе, затронули собственный персонал. Кто-то урезал премии, бонусы, кто-то ввел неполный рабочий день, а кто-то попросту решил сокращать сотрудников. В некоторых компаниях действительно без этого обойтись было нельзя, стоял вопрос о выживаемости, но были и такие, которые просто воспользовались подходящим моментом и стали освобождаться от неугодных и сокращать заработную плату, при этом не задумываясь о том, что часто неугодные (читай имеющие свое профессиональное отличное мнение) как раз и составляют тот «тепловоз», который тянет компанию вперед. Сокращение же заработных плат и бонусов также часто приводит к тому, что наиболее квалифицированная и опытная часть персонала плавно перетекает к более дальновидным и не жадным конкурентам. Таким образом, получается, что экономия в копейку выливается в потерю рубля.

### **2. Решение обозначенной проблемы.**

Оставив дальновидность и экономическую целесообразность данных решений на совести руководителей и владельцев данных компаний, хочется рассказать о реальном практическом опыте по ликвидации последствий таких решений, основанном на совершенствовании систем нематериальной мотивации. Итак, компания назовем ее условно ООО «Плюс» представляет собой небольшую дистрибьютерскую компанию, занимающуюся реализацией товаров народного потребления. С приходом финансового кризиса в компании было принято решение перестать выплачивать бонусы торговому персоналу. В итоге после многолетнего постоянного роста объема продаж по итогам работы



за месяц получили объем продаж того же уровня. Руководство компании, видя негативные последствия своих действий, все же решило пойти еще дальше. «На дворе же кризис! Все должны быть рады только потому, что их оставляют на работе!» - решили они. Наиболее неэффективных (точнее вдруг ставших такими после снижения заработной платы) торговых представителей стали увольнять, и получили уже не отсутствие роста продаж, а падение объема продаж. Ситуация становилась катастрофической. С одной стороны компания теряла рынок, причем по собственной глупости, а не в связи с финансовым кризисом. А с другой стороны руководство компании не хотело признать своей ошибки и вернуть назад отобранные бонусы у сотрудников. На этом этапе автор и был привлечен для разрешения данной задачи в качестве независимого консультанта.

Понятно, что причиной столь негативных последствий стала потеря лояльности торгового персонала к руководству и в целом к компании, отсутствие веры в завтрашний день и т.д. И даже репрессивные меры не помогли, наоборот, лучшие ушли к конкурентам, а оставшиеся посчитали, что все равно всех не уволят и продолжили скрытый саботаж. Вообще все негативные воздействия на персонал опасны данным явлением, когда работник вроде работает как надо, выполняет все задачи и обязанности, но делает он это лишь формально и только тогда и в тех моментах, когда это может проверить руководитель. А так как руководитель проверить может далеко не все и не всегда, итог – это или полное отсутствие результата или снижение показателей, а явных виноватых при этом нет.

Таким образом, сотрудники компании ООО «Плюс» стали работать «спустя рукава», по сути, делая только вид, что работают. После анализа ситуации стало очевидно, что срочно необходимо возвращать людям веру в компанию, ее успех, повышать заинтересованность в результатах своего труда у сотрудников, при этом сместив основной акцент с материального вопроса (отобранных бонусов) на нематериальную удовлетворенность сотрудников. Задача весьма сложная, но в целом вполне разрешимая. Таким образом, перед

нами и службой управления персоналом компании ООО «Плюс» стала задача создания полноценной системы нематериального стимулирования. Так как коллектив был в целом молодой, инициативный, то и акцент в новой системе было предложено сделать на инициативность и креативность в решении задач, связанных с ростом продаж продукции компании. Это было сделано с целью заместить заикленность персонала на лишении их бонусов на нематериальное поощрение за предложенные креативные решения по развитию новых направлений продаж, как следствие приводящие к росту продаж.

Стоит также отметить, что в компании уже существовала система нематериального поощрения, но в ней не было четких критериев оценки. Все происходило следующим образом. Периодически раз в год объявляли благодарности, вручали почетные грамоты, кого-то помещали на доску почета, кого-то заносили в «Книгу почета компании». При этом сотрудники не могли четко и внятно объяснить, за что они были поощрены. Получалось так, что если человек отработал какое-то продолжительное время в компании, нормально (не обязательно хорошо), выполнял свои обязанности, имел спокойные отношения с руководством, то он постепенно с периодичностью в 3, 5 лет получал сначала благодарность компании, потом почетную грамоту, помещался на доску почета и, если повезет, заносился в «Книгу почета компании». Все это происходило без каких-то значительных и/или дополнительных усилий с его стороны. Однозначно возникал вопрос о целесообразности такой системы нематериальной мотивации, которая в принципе никого ни к чему не мотивирует.

Таким образом, были сформированы следующие основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования:

- 1) Четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение.
- 2) Система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках лояльности к компании, мотивировать

их на успех, а также на развитие креативных качеств, инициативы, в отличие от системы премирования, направленной на выполнение какой-либо основной функции, т.е. то без чего компания в принципе нормально функционировать не может. Соответственно лишение премии означает сбой (или большую его вероятность) на каком-то участке работы.

3) Награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически и чаще чем 1 раз в год. Было принято решение производить награждение отличившегося персонала на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал.

С учетом выше определенных задач, стоящих перед системой немонетарной мотивации и требований была реализована следующая система (табл. 19.1).

Таблица 19.1

**Показатели не материального стимулирования и виды поощрения**

№ п/п	Наименование показателя не материального стимулирования	Результат работы	Вид поощрения
1	Предложение по решению не стандартных задач, поставленных руководством (в т.ч. и связанных с развитием продаж)	одобрен руководством	Почетная грамота, доска почета или занесение в книгу почета компании, в зависимости от значимости решенной задачи
		не одобрен руководством	Устная благодарность руководства
2	Предложение по улучшениям существующей системы механизмов продаж или касающихся других сфер деятельности компании	одобрен руководством	Почетная грамота, доска почета в исключительных случаях занесение в книгу почета компании
		не одобрен руководством	Устная благодарность руководства
3	Оригинальность в решении задачи		Почетная грамота
4	Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями		Устная благодарность руководства

Данный перечень не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный в выше приведенной таблице, рассматривался и вознаграждался отдельно.

Было решено, что сотрудник должен вознаграждаться в любом случае получило ли его решение одобрение руководства или нет. Все предлагаемые предложения документировались. Это осуществлялось с той целью, чтобы позднее при изменении каких-либо внешних или внутренних факторов вернуться к рассмотрению данного предложения. Результаты подводились 1 раз в квартал, в том числе и по лицам, помещенным на доску почета.

Результаты данных мероприятий всех приятно удивили. Во-первых, проблема «тихого саботажа» со стороны работников была решена. Обида от лишения денежного вознаграждения была замещена проявляемой со стороны руководства компании благодарностью за инициативу и нестандартные, креативные решения, пусть даже за те задачи, решение которых не являлось первостепенной задачей. В итоге персонал вернулся в свой нормальный рабочий режим, а вскоре и вернулся рост объемов продаж.

Кроме того, в течение первого полугодия были решены все существующие задачи по новым направления продаж, требующие нестандартного подхода. Было получено множество предложений, как улучшить организацию работы торгового персонала, условия труда, повысить эффективность контактов с новыми, потенциальными потребителями, уменьшить всяческие не производственные потери и пр. Хотя большая часть этих предложений не могла реализоваться сразу, предложения записывали, человека награждали, а позднее при изменении внешней или внутренней ситуации предложения находили свое применение.

Награждение персонала осуществлялось генеральным директором компании в торжественной обстановке в присутствии всего коллектива.

## **20. НАДО ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ИЗМЕРЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОМПАНИИ**

### **1. Постановка задачи.**

Известно, что управлять можно только тем, что измеряется. В связи с этим часто актуальным является анализ и совершенствование системы измерения результатов деятельности различных подразделений компании. Обычно в таких случаях HR-директору ставят задачу примерно так: «Не понятно, чем они там занимаются! Пойди и разберись!». Вот на такую задачу предлагается следующее решение.

### **2. Решение поставленной задачи.**

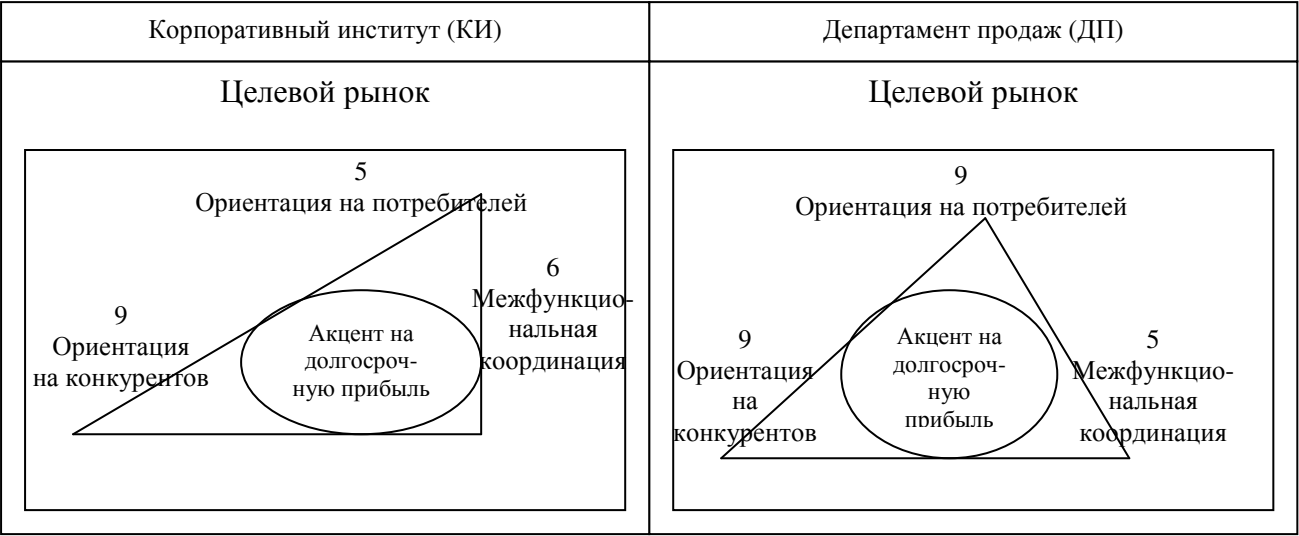
В данной главе представлены результаты исследования основных различий и сходств в подходах к измерению результатов деятельности в Корпоративном институте (КИ) (в части его научно-консалтинговой деятельности) и департаменте продаж (ДП), занимающегося реализацией запасных частей для агропромышленной техники. Стоит отметить, что Корпоративный институт, как самостоятельное юридическое лицо, входит в состав единого холдинга, а ДП является структурной единицей управления этого холдинга. Основными видами деятельности Корпоративного института являются: подготовка специалистов со средним и высшим образованием, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, консалтинговые услуги, научные разработки.

В данной главе также приведены основные предложения по совершенствованию измерения результатов, оценены возможные последствия данных предложений.

Анализ подходов к измерению деятельности.

Обе рассматриваемые структуры рыночноориентированные, об этом свидетельствует то, что в управлении и в измерении деятельности внимание

уделяется всем трем аспектам «Модели рыночно ориентированной организации» [2].



Экспертная оценка автора 0-min, 10-max

**Рис. 20.1. Анализ по «Модели рыночноориентированной организации»**

Однако это внимание не одинаковое для различных сторон деятельности. Так, в КИ отстают такие составляющие как межфункциональная координация и ориентация на потребителей. Действия ряда подразделений не согласованы между собой и с целями института. При этом чаще преследуются личные цели сотрудников или подразделений как таковых. Об удовлетворенности нашими научными разработками много говорят, однако системы мониторинга и анализа удовлетворенности потребителей нет.

В ДП отстает межфункциональная координация. Это выражается в том, что закупщики и продавцы компании не знают по какой цене товар закуплен или продан. Бывает, что отдел закупок закупает продукцию, которая есть на складе. Все это негативно сказывается на долгосрочной прибыли и перспективах компаний. В тоже время ДП знает, что хотят от нее потребители и как работают конкуренты.

Далее проведем анализ по «Модели шести рынков» [2].

Таблица 20.1

Ключевые взаимоотношения и рынки	КИ (научной и консалтинговой работы)	ДП (в части деятельности финансово-экономического сектора)
<b>Потребители</b>		
Рынки потребителей	Повышение качества при снижении стоимости и сроков выполнения научных исследований	Компания знает, что хотят потребители. Однако их платежеспособность оставляет желать лучшего.
<b>Сотрудники</b>		
Внутренние рынки	Весь преподавательский состав желает и способен обеспечивать высокий уровень научных исследований	Присутствует вынужденная приверженность, это связано с тем, что основной коллектив низкопрофессионален, а поиск новой работы сейчас затруднен.
Рынки рабочей силы	При приеме на работу сотрудники проходят тщательный отбор, но компания неохотно вкладывает средства в обучение сотрудников, система мотивации также требует улучшений	Нет эффективной системы поиска и подбора персонала. Также в компании нет системы обучения персонала.
<b>Партнеры</b>		
Рынки поставщиков	Налажены контакты с Министерствами, ведомствами, научными фондами и академия наук в целях участия в научных конкурсах, грантах, разработке значимых проектов. Однако результативность данной работы необходимо повышать.	Количество поставщиков ограничено из-за специфики товара. Компания работает с зарубежными поставщиками. Однако они не осуществляют поставки маленькими партиями, соответственно компании требуются большие объемы оборотных средств.
Рынки влияния	Налажены связи с деловыми, научными журналами и газетами РФ.	Взаимодействия с данными рынками отсутствуют
Рынки поддержки	Независимые научные эксперты	Взаимодействия с данными рынками отсутствуют
<b>Конкуренты</b>	Компания хорошо знает своих конкурентов и старается опережать их	Компания знает своих конкурентов, их не много из-за специфичности деятельности.

В научно-консалтинговой деятельности КИ существует ряд слабых мест, а именно: компания не желает вкладывать средства в развитие персонала, система мотивации требует улучшений, также имеет место недостаточная результативность взаимодействия с поставщиками научных грантов. В целом компания обладает профессиональным составом сотрудников, который способен повышать качество исследований при снижении их сроков и стоимости. Кроме того, положительным моментом является знание компанией своих конкурентов и стремление их опережать.

В качестве негативных сторон в ДП можно выделить низкий уровень профессионального состава, отсутствие эффективной системы поиска, подбора и обучения персонала, отсутствие взаимодействия с рынками поддержки и влияния. Дополнительные сложности обусловлены условиями работы с зарубежными поставщиками (поставки товара крупными партиями).

Рассмотрим измерение результатов операционной деятельности в исследуемых предприятиях на основе модели 4Е [3]. В КИ рассмотрение будет проводится с позиции концепции заинтересованных сторон «ЗС»: проректора по науке. Крестиком в приведенной таблице отмечены те категории модели «4Е», которые оцениваются при измерении соответствующих показателей.

Таблица 20.2

№ п/п	Показатели	Экономичность	Эффективность	Результативность	Этичность
1	Объемы выполняемых хоздоговорных работ, тыс.руб.	х	х	х	
2	Количество участия в научных конференциях			х	
3	Количество организованных научных конференций			х	
4	Объем финансирования привлеченного за счет побед в научных конкурсах, грантах, тыс.руб.	х	х	х	
5	Количество научных публикаций			х	
6	Количество защитившихся соискателей			х	

Оценка важных показателей проводится не по всем категориям. Особую настороженность вызывает отсутствие оценки с позиций эффективности. Этичность вследствие трудности формализации также четко не оценивается, однако можно предположить, что данная оценка проходит на неформальном уровне.



Наиболее полно измеряются показатели №1,4, которые связаны с финансированием. Остальные показатели оцениваются только по критерию результативность. Это приводит к значительным тратам средств, например, на платные публикации и защиты сотрудников, при этом финансовая или другая отдача институту не оценивается, в виду ее сложности. Например, трудно оценить какую пользу принесет сотрудник институту после защиты диссертации.

Важным неучтенным аспектом является организация научной работы со студентами. Об этом много говорят на совещаниях, однако четко выстроенных показателей оценки данной деятельности в организации нет. Соответственно ею невозможно полноценно управлять.

Таблица 20.3

#### Управленческие действия получателей информации

№ п/п	Показатели	Получатель информации	Управленческие действия
1	Объемы выполняемых хозяйственных работ, тыс.руб.	Ректор, Проректор по финансам, Проректор по науке	Совещания по вопросам увеличения объема работ
2	Количество участия в научных конференциях	Научная часть	Сбор данных, рассылка информации о новых проводимых конференциях
3	Количество организованных научных конференций	Научная часть	Сбор данных
4	Объем финансирования, привлеченного за счет побед в научных конкурсах, грантах, тыс.руб.	Ректор, Проректор по финансам, Проректор по науке	Отметка заслуг сотрудника, выигравшего грант
5	Количество научных публикаций (статей, монографий)	Научная часть	Сбор данных
6	Количество защитившихся соискателей	Отдел аспирантуры, докторантуры	Отметка заслуг наиболее плодотворных научных руководителей

По показателям №2,3,5,6 информация собирается в виде полугодовых отчетов, направляется проректору по науке для информации. Дальше она используется для отчетов в государственные органы, а также для отметки лучших и худших кафедр по итогам работы. Более серьезного анализа и разработки конкретных мероприятий по их улучшению не производится.

Показателям 1,4 уделяется значительно большее внимание, т.к. они связаны с улучшением финансового результата вуза. Объемы выполняемых работ по хоздоговорам контролируются ректором, по ним устанавливаются плановые задания для каждой кафедры и контролируется их выполнение. Также выполнение данных показателей связано с системой премирования сотрудников соответствующих кафедр.

Большее значение придается финансовым показателям (№1,4). С одной стороны потому, что вуз коммерческий, а с другой стороны финансовые показатели проще всего оценивать. По другим приведенным показателям управленческое воздействие заканчивается отметкой заслуг, упущений кафедр на заседании ученого совета. Во многом это связано с трудностью дальнейшей оценки их последствий. Например, показатели 5,6, их рост говорит о положительной тенденции. Однако для оценки эффективности необходимо сопоставить выход с входом, например, финансовые затраты с полученной выгодой. Финансовые затраты известны, сложнее оценить выгоды. Они выражаются в росте кадрового потенциала, его рейтинге среди вузов города, известностью вуза, увеличении вероятности выиграть научный грант, большей осведомленности населения и юридических лиц о достижениях вуза и т.д. Все это конечно вносит вклад в увеличение количества учащихся и в свою очередь улучшает финансовое состояние вуза. Это понимает руководство, однако сложность в оценке эффективности данных показателей, а также в выделении вклада вносимого научной работой вуза в его развитие от вклада, вносимого учебной работой приводит к тому, что данные показатели в настоящее время оцениваются только с позиции их роста.

В ДП рассмотрение пойдет с точки зрения концепции «ЗС»: руководителя финансово-экономического сектора (см. табл. 20.4). Здесь также этичность не имеет формального критерия оценки, однако полагаем, что оценка происходит на неформальном уровне. Вызывает вопросы односторонность в оценке деятельности у обеих компаний. Так, в ДП уклон сделан исключительно на финансовые показатели, а в КИ – на показатели финансовые и связанные

Таблица 20.4

Показатели	Экономичность	Эффективность	Результативность	Этичность
объем выручки организации за определенный период			х	
рентабельность, т.е. показатель в процентах, насколько цена реализации выше цены покупки		х		
по какой цене был приобретен товар	х			

с внутренними процессами. При этом не оцениваются такие стороны деятельности компаний как клиенты, обучение и развитие.

Рассмотрим ДП с позиций получателей информации о результатах измерения деятельности и их управленческих действий.

Таблица 20.5

Показатели	Получатель информации	Управленческие действия
Объем выручки организации	Генеральный директор	Принятие решения об интенсификации продаж
Рентабельность	Финансовый директор	Решение об изменении деятельности
Цена приобретения товара	Коммерческий директор	Решения о снижении затрат

Далее рассмотрим границы операционной системы согласно модели, представленной в [3].

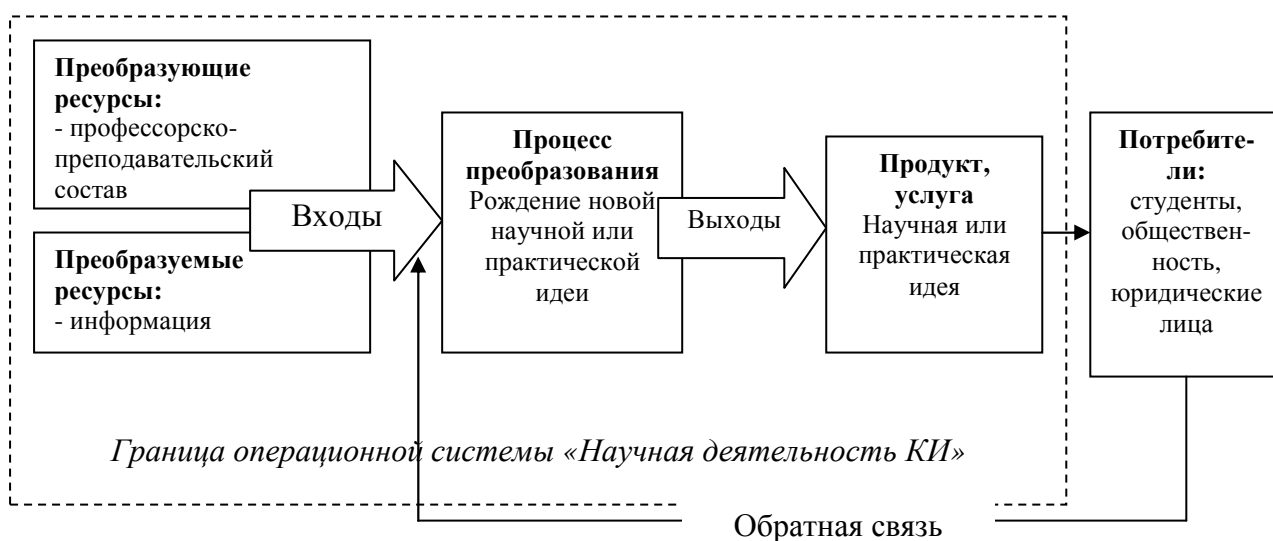
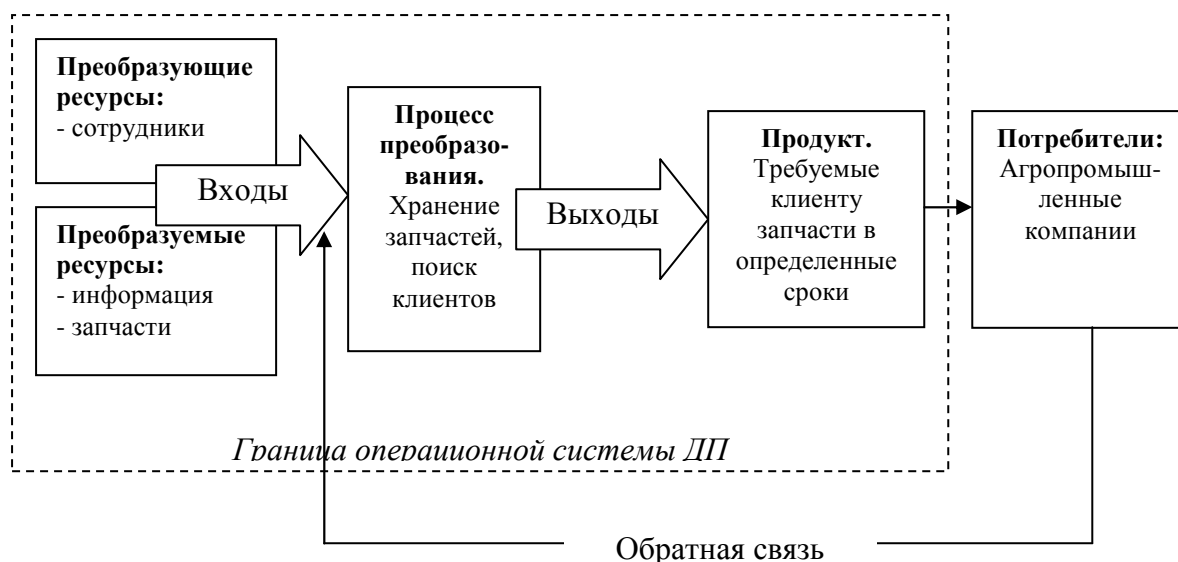


Рис. 20.2. Границы операционной системы в КИ



**Рис. 20.3. Границы операционной системы в ДП**

У обоих подразделений компании имеются похожие входы: сотрудники и информация. Далее в процессе преобразования входов КИ получает новую научную или практическую идею, а ДП организует хранение запчастей и поиск клиентов. Потребителями у КИ являются учащиеся, общественность, юридические лица. У ДП потребители – агропромышленные компании. В КИ существенно ослаблена обратная связь между потребителем и входами процесса преобразования. Это связано с тем, что практически отсутствует сбор данных и анализ удовлетворенности потребителей. ДП наоборот, хорошо знает своих потребителей, там хорошо развита обратная связь.

Далее рассмотрим деятельность подразделений компании с позиций модели «5S» [3].

Таблица 20.6

Показатель	КИ	ДП
Надлежащая оснащенность и организация	9	7
Аккуратность	7	5
Чистота	9	8
Методичность	7	3
Дисциплина	6	4

Экспертная оценка автора 0-min, 10-max

Данная оценка говорит нам о том, что КИ имеет надлежащее оснащение, учебные и административные помещения чисты и прибраны. В то же время

дисциплина оставляет желать лучшего, это связано с привычным для преподавателей свободным и размеренным графиком жизни. На рабочих местах не всегда хранится только необходимое, много посторонней документации. В ДП оснащенность и чистота рабочих мест на уровне выше среднего. Отстают показатели аккуратность и дисциплина. Оценка методичности самая низкая и в этом направлении необходимо принятие управленческих мер. Данное отставание обусловлено тем, что компания небольшая и границы функциональных обязанностей весьма размыты.

Рассмотрим критерии оценки политик компаний в области управления человеческими ресурсами [4].

Таблица 20.7

Наименование критерия	КИ	ДП
Окупаемость затрат	-	-
Создание человеческого капитала	6	3
Приверженность и мотивация	9	2
Согласование целей	7	1
Этическая приемлемость	8	8

Экспертная оценка автора 0-min, 10-max

В КИ окупаемость затрат на персонал не определяется. Сравнительно невысокий уровень оценки «создания человеческого капитала» обусловлен тем, что не всегда охотно вкладываются средства в развитие сотрудников. Высокий уровень приверженности и мотивации в основном обусловлен широкими предоставляемыми возможностями для профессионального и карьерного развития деятельных и инициативных сотрудников. В ряде случаев цели компании и цели сотрудников бывают весьма рассогласованными и какой-то целенаправленной работы по их согласованию не ведется. Снижение уровня этической приемлемости обусловлено рядом нарушений трудового законодательства.

ДП также не производит оценку окупаемости затрат на обучение, она не вкладывает средства в обучение своих сотрудников. Нельзя назвать эффективным механизм создания человеческого капитала. На работу принимаются специалисты без образования и опыта, т.к. это наиболее дешевая

рабочая сила. При этом не оценивается, сколько она принесет компании ущерба пока научится работать. Приверженность компании слабая и вынужденная. Мотивация только материальная и чтобы не уволили с работы. Оценка по составляющей «согласование целей» крайне низкая в связи с тем, что никто в организации из рядовых сотрудников не может четко сформулировать цели компании, соответственно нельзя говорить о согласованности личных целей сотрудников с целями организации. Рассматривая этичность, следует сказать, что с сотрудниками руководство обращается этично, процедуры справедливы, отношения между сотрудниками тоже вполне этичные. В случае наличия проблем личного характера имелись случаи материальной помощи сотрудникам.

С позиций Модели информационной политики по Давенпорту [5] КИ находится на этапе «Феодализм», т.е. отдельные руководители полностью контролируют процессы сбора, хранения, распространения и анализа информации. ДП находится на этапе «Анархия». В основном преобладают неформальные взаимоотношения, хотя доступ к информации в организации свободен.

С позиций управления формальным, неформальным и психологическим контрактом [12] КИ имеет формальные трудовые отношения с работниками, которые в целом находятся в рамках трудового кодекса. С позиций неформального контракта все основные особенности трудовых взаимоотношений проговариваются, и обычно не возникает сильных разрывов между ожиданиями работника и предложениями компании. С позиций психологического контракта в целом ожидания работника и работодателя друг от друга совпадают. В ДП в большей степени присутствует психологический контракт, т.е. что-то проговаривается (становясь неформальным контрактом), однако многое остается на уровне психологических ожиданий.

*Базовые принципы, заложенные в основу измерения деятельности в данных подразделениях.*

*КИ:*

1. Оценка деятельности на основе финансовых показателей, а также показателей эффективности внутренних бизнес-процессов.

2. «Феодализм» в управлении информационными потоками.

3. Нежелание вкладывать в развитие сотрудников.

4. Недостаточное внимание к поставщикам и потребителям

*ДП:*

1. Оценка деятельности только по финансовым показателям.

2. «Анархия» в управлении информационными потоками.

3. Использование дешевой рабочей силы в ущерб профессиональной компетентности.

4. Хорошее внимание к своим потребителям и поставщикам.

Основные выводы.

*КИ:*

1. Слабая межфункциональная координация и ориентация на потребителей.

2. Не желание вкладывать средства в развитие персонала. Система мотивации требует улучшений. Недостаточно результативны взаимодействия с поставщиками научных грантов (соответствующими Министерствами, ведомствами и т.д.).

3. Отсутствие оценки с позиций эффективности и этичности.

4. Оценка финансовых и показатели внутренних процессов.

5. Отсутствие обратной связи с потребителями.

6. Низкая дисциплина, на рабочих местах посторонняя документация.

7. Окупаемость затрат на персонал не определяется, низкий уровень человеческого капитала, цели компании и сотрудников рассогласованные, снижен уровень этической приемлемости из-за ряда нарушений трудового кодекса.

8. Отдельные руководители полностью контролируют информационные потоки.

*ДП:*

1. Отстает межфункциональная координация.
2. Низкий уровень профессионального состава, нет эффективной системы поиска, подбора и обучения персонала, отсутствует взаимодействие с рынками поддержки и влияния.
3. Оцениваются только финансовые показатели.
4. Границы функциональных обязанностей сотрудников размыты.
5. Не производится оценка окупаемости затрат на обучение, компания не вкладывает средства в обучение сотрудников, не эффективен механизм создания человеческого капитала, слабая и вынужденная приверженность компании. Мотивация только материальная, основанная на страхе быть уволенным.
6. По модели Давенпорта компания находится на этапе «Анархия», этим обусловлены проблемы с закупками ненужных запасных частей (которые уже есть на складе).
7. В большей степени присутствует психологический контракт, что негативно влияет на мотивацию сотрудников при рассогласовании ожиданий.
8. Нет стратегии, сформулированных целей, соответственно они не согласованны с целями работников.

*Основные рекомендации.*

*КИ:*

1. Организовать опросы удовлетворенности заказчиков научных исследований. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел связей с общественностью.
2. Разработать алгоритмы внутренних бизнес-процессов с учетом согласования целей компании и сотрудников. Срок до 12.12.2010, исполнитель – учебно-методический отдел.
3. Организовать систему развития и мотивации персонала с оценкой окупаемости вложенных средств. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел управления персоналом.



4. Разработать комплекс мероприятий по улучшению взаимоотношений с поставщиками научных грантов. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел связей с общественностью.

5. Разработать систему комплексной оценки деятельности на основе сбалансированной системы показателей. Учесть в данной системе оценку с точки зрения этичности и эффективности выбранных показателей. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел экономики.

6. Разработать мероприятия по повышению дисциплины сотрудников и культуре работы. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел управления персоналом.

7. Усилить контроль за соблюдением ТК. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел управления персоналом.

8. Разработать алгоритм контроля информационных потоков. Срок до 12.12.2010, исполнитель – отдел управления персоналом.

*ДП:*

1. Разработать алгоритмы внутренних бизнес-процессов с учетом согласования целей компании и сотрудников. Срок до 12.12.2010, исполнитель – финансово-экономическая служба (ФЭС).

2. Разработать комплексную систему управления человеческими ресурсами, в которой учесть все выявленные недостатки. Срок до 12.12.2010, исполнитель – специалист по управлению персоналом.

3. Разработать систему комплексной оценки деятельности на основе сбалансированной системы показателей. Срок до 12.12.2010, исполнитель – ФЭС.

4. Разработать алгоритм контроля информационных потоков. Срок до 12.12.2010, исполнитель – специалист ИТ.

5. Разработать стратегию развития. Срок до 12.12.2010, исполнитель – ФЭС.

### Ожидаемые результаты.

1. Опросы удовлетворенности заказчиков в КИ позволят нам понять, что от нас хотят клиенты и соответственно создать для них ценностное предложение.

2. Мероприятия по улучшению взаимоотношений с поставщиками научных грантов позволят лучше их понять, сделать ценное им предложение, а также усилить личные контакты.

3. Внедрение сбалансированной системы показателей (ССП) в обеих компаниях позволит нам оценивать деятельность с позиций 4-х составляющих: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие. Однако внедрение ССП процесс трудоемкий, при этом важно чтобы персонал был вовлечен в эту идею. Без личного участия первого лица компании идея обречена на провал.

4. Разработка системы управления человеческими ресурсами в обеих компаниях позволит управлять повышением эффективности деятельности с позиций направления HR. Есть надежда, что руководство поймет важность развития человеческих ресурсов через оценку окупаемости данных затрат. В противном случае идея обречена на провал.

5. Разработка алгоритма контроля информационных потоков избавит от «Анархии» в ДП и «Феодализма» в КИ. Информационные потоки будут служить повышению эффективности компании, а не удовлетворению личных амбиций.

6. Разработка алгоритмов внутренних бизнес-процессов в исследуемых компаниях позволит формализовать структуру взаимоотношения компаний с сотрудниками, формализовать цели компании и увязать их с целями сотрудников.

В целом реализация всех перечисленных мероприятий позволит нам повысить эффективность деятельности исследуемых компаний за счет создания конкурентных преимуществ в тех областях их деятельности, которые сейчас даже не измеряются.

## **21. ЕСТЬ ПРОБЛЕМЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

### **1. Постановка задачи.**

Продолжением проблемы измерения результатов деятельности, как правило, являются проблемы в системе управленческого контроля. В данной главе рассмотрим основные различия и сходства в системах управленческого контроля в тех же структурных подразделениях крупной холдинговой компании: Корпоративном институте (КИ) и департаменте продаж (ДП) (см. предыдущую главу).

### **2. Решение поставленной задачи.**

*Анализ систем управленческого контроля в КИ и ДП.*

Система контроля в КИ находится на пути между «классическим» и «постмодернистским» контролем. Это обусловлено с одной стороны тем, что вузы всегда были некой «территорией свободы» и в них «фордовские», механистические модели не приживались, а с другой стороны этому движению способствует менталитет собственника (ректора), который направлен на поддержку творчества, инициативы и вовлечения персонала. Согласно модели [6] и мнения автора настоящее положение системы контроля института можно представить в виде следующей таблицы (табл. 21.1).

Система контроля ДП находится на несколько другом уровне развития (табл.21.2).

Таким образом, ДП в настоящее время находится ближе к постмодернистскому контролю. Однако, это в большей степени вызвано ее молодостью, чем целенаправленным управленческим движением в эту сторону.

В институте используются все формы контроля, согласно модели [6], но в разной степени. На рис. 21.1 приведено авторское мнение по этому поводу.

Таблица 21.1

<b>Классический организационный контроль</b>	<b>Экспертное мнение, %*</b>	<b>Постмодернистский организационный контроль</b>	<b>Экспертное мнение, %*</b>	<b>Примечание</b>
Массовое производство стандартизирован- ных товаров	60	Гибкие производственные системы, производство для рыночных ниш	40	В основном институт выпускает специалистов стандартных специальностей по стандартным программам. Однако старается постоянно совершенствовать программы обучения, давая выпускникам современные «инструменты» профессиональной работы, а также вводит новые востребованные рынком специальности
Иерархическая организационная структура, бюрократия, вертикальная интеграция	80	Плоская, гибкая структура, децентрализация	20	В организации сильна вертикальная интеграция, однако структура достаточно гибкая и меняется в соответствии с изменениями внешних и/или внутренних условий
Административный контроль	50	Нормативный контроль	50	Существуют четко расписанные и контролируемые правила и распорядки, однако значителен и контроль, основанный на культуре и ценностях сотрудников
Институциональ- ный контроль	80	Контроль тождественности	20	Руководство пришло к пониманию значимости контроля тождественности и в настоящее время ведутся работы по внедрению системы менеджмента качества (ISO)

Таблица 21.2

Классический организационный контроль	Экспертное мнение, %*	Постмодернистский организационный контроль	Экспертное мнение, %*	Примечание
1	2	3	4	5
Массовое производство стандартизирован- ных товаров	20	Гибкие производственные системы, производство для рыночных ниш	80	ДП молодая и развивающаяся. В связи с этим многих стандартов работы нет. Компания пытается работать в разных нишах
Иерархическая организационная структура, бюрократия, вертикальная интеграция	10	Плоская, гибкая структура, децентрализация	90	Структура гибкая и меняется в соответствии с изменениями внешних и/или внутренних условий
Административный контроль	20	Нормативный контроль	80	Мало четко расписанных и контролируемых правил и распорядков. В большей степени присутствует самоконтроль и контроль, основанный на культуре и ценностях сотрудников
Институциональный контроль	80	Контроль тождественности	20	Руководство осознает необходимость движения к контролю тождественности

\* в данных оценках приведено мнение автора, основанное на анализе деятельности. Специальных исследований, по этому поводу не проводилось. Данные оценки показывают насколько компания продвинулась на пути к «постмодернистскому» контролю.

В обеих рассматриваемых организациях преобладает самоконтроль. Однако, в КИ это является следствием того, что институт по роду деятельности является «территорией творчества». Излишние системы прямого надзора и административного контроля будут мешать развитию творчества. Данная система создана специально, осознанно.

ДП пока молодой, ищет и завоевывает свое место, набирает штат, будет сохранять значительную долю самоконтроля. Это больше вынужденная мера,

т.к. не доходят руки до повышения внутренней эффективности (составления должностных инструкций, регламентов и т.д.), надо завоевывать рынок. Однако впоследствии, когда рынок будет определен и встанет вопрос о повышении внутренней эффективности деятельности, в ней будет расти доля административного и технического контроля (см. табл. 21.1, 21.2).



**Рис. 21.1. Использование различных типов контроля в КИ**

Творчество каждого сотрудника не будет являться насущной необходимостью, соответственно персонал должен быть поставлен в более жесткие административные рамки.



**Рис. 21.2. Использование различных типов контроля в ДП**  
(\* авторская оценка силы влияния того или иного вида контроля)

С позиций модели «Механистических и органических систем контроля» [6] системы контроля рассматриваемых организаций можно оценить следующим образом (табл. 21.3, 21.4).

*КИ*

Таблица 21.3

Механистическая система контроля	Экспертное мнение, %*	Органическая система контроля	Экспертное мнение, %*	Примечание
1	2	3	4	5
Фрагментация задач	20	Применение экспертных знаний к общей задаче	80	Это обусловлено спецификой вуза, находящегося в постоянном научном поиске
Оперативный и вертикальный контроль для обеспечения релевантности задач	10	Постоянная корректировка задач посредством взаимодействия с окружением	90	Кроме указанного выше, Вуз находится в постоянном поиске путей дальнейшего развития.

1	2	3	4	5
Четкое определение задач	40	Гибкие и широко определенные ролевые обязанности	60	Сохраняется значительная доля сотрудников с неопределенными обязанностями. Это связано с динамичностью внешней среды (должны быть сотрудники, которые «могут все»), и инновационностью вуза.
Обязанности, связанные с функциональной позицией	80	Обязанность заботиться о целом	20	Вовлеченность персонала в управление слабая, соответственно и забота сотрудников в целом о компании выражена в наименьшей форме
Вертикальные структуры контроля, власти и коммуникаций	50	Горизонтальные и сетевые коммуникации	50	Развиты в равной степени. Компания старается сочетать в себе (не всегда удачно) инновационность и иерархичность управления
Инструкции и решения контролеров	60	Информирование и консультации превалируют над инструкциями и решениями	40	Усиливается влияние административного контроля и прямого надзора

ДП

Таблица 21.4

Механистическая система контроля	Экспертное мнение, %*	Органическая система контроля	Экспертное мнение, %*	Примечание
1	2	3	4	5
Фрагментация задач	40	Применение экспертных знаний к общей задаче	60	Компания развивается, поэтому велика доля экспертных знаний. Со временем эта доля будет снижаться
Оперативный и вертикальный контроль для обеспечения релевантности задач	30	Постоянная корректировка задач посредством взаимодействия с окружением	70	Это связано с тем, что компания ищет себя на рынке. Постоянно корректируются задачи и появляются новые. С течением времени произойдет сдвиг в сторону «Оперативного и вертикального контроля ...»
Четкое определение задач	20	Гибкие и широко определенные ролевые обязанности	80	Компания молодая иногда «все занимаются всем».



1	2	3	4	5
Обязанности, связанные с функциональной позицией	40	Обязанность заботиться о целом	60	Так как «все занимаются всем» и высока доля самоконтроля, соответственно более высокая степень заботы о целом. Однако, если после окончания этапа «бурного роста» руководство компании не предпримет мер по повышению вовлеченности персонала в управление, функциональный вес будет преобладать
Вертикальные структуры контроля, власти и коммуникаций	40	Горизонтальные и сетевые коммуникации	60	Больше вопросов решается на горизонтальном уровне
Инструкции и решения контролеров	20	Информирование и консультации превалируют над инструкциями и решениями	80	Как таковых инструкций еще не разработано, контролеров нет. Сейчас не до этого, необходимо занять рынок.

\* в данных оценках приведено мнение автора, основанное на анализе деятельности. Специальных исследований, по этому поводу не проводилось.

### *Основные выводы.*

Сравнивая результаты анализа систем контроля в двух организациях отметим, что есть много общих черт. Так, преобладающее применение экспертных знаний, постоянная корректировка задач, гибкие ролевые обязанности. Однако в КИ это является частью осознанного процесса развития, а в ДП следствием раннего этапа развития. В то же время есть и существенные различия. Так, обязанность заботиться в целом о компании, большее развитие горизонтальных коммуникаций, информирование и консультации преобладают в ДП.

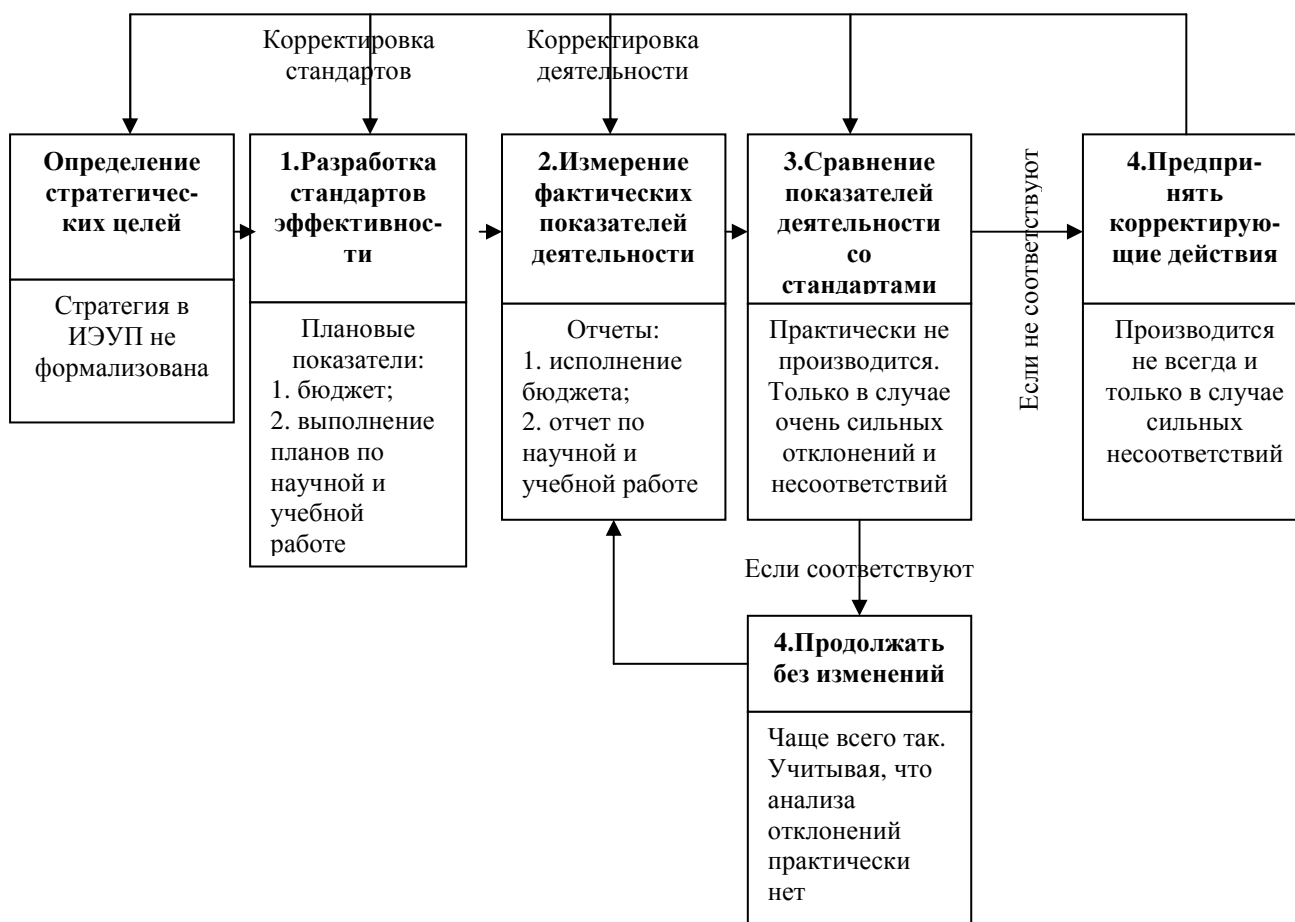
Исходя из этого, можно сказать, что ДП находится ближе к органической системе контроля, чем КИ, что в свою очередь делает ее более приспособленной к нестабильным внешним условиям.

В целом существующие в обеих организациях системы не способствуют попаданию в «порочный круг контроля», т.к. ориентированы в значительной степени на самоконтроль. Однако, единичные случаи порочного круга контроля

случаются. В КИ, например, взгляды заведующего кафедрой, осуществляющего прямой надзор за проводимыми занятиями и преподавателя расходятся. Заведующий кафедрой может требовать проведение занятий ближе к модели, изложенной в учебно-методических комплексах и стандартах, в то же время преподаватели, часто практикующие специалисты, считают, что необходимо быть ближе к реальной жизни. В итоге контроль усиливается, а мотивация преподавателя, качество проводимого им занятия снижается и т.д.

*Влияние системы управленческого контроля в КИ на результаты деятельности, поведение работников и обучение*

Анализ влияния системы управленческого контроля на результаты деятельности проведем, используя модель «Этапы процесса контроля» [6] (рис. 21.3).



**Рис.21.3. Этапы процесса контроля в КИ**

Согласно данной модели первый разрыв происходит на этапе «Определение стратегических целей – Разработка стандартов эффективности». Здесь отсутствует формализованная стратегия, и соответственно, увязка со стандартами эффективности. Компания «плывет по воле волн», а не «с четко сформулированной целью». При этом контролируются важные, но разрозненные показатели. Это приводит к тому, что компания, пытаясь расширить рынки сбыта, участвует во многих совершенно различных проектах, связанных с наукой и обучением, «распыляется и тратит силы». Кроме того, это приводит к снижению приверженности сотрудников. Т.к. с одной стороны влечет дополнительную нагрузку на сотрудников без дополнительной оплаты труда и чаще всего не приводит к конкретным результатам. Нарушается «психологический контракт» [7] у рядового преподавателя, согласно которому: «Заработная плата низкая, зато после обеда я свободен».

Второй разрыв возникает при сравнении фактических показателей со стандартами. Фактически планомерного анализа отклонений не производится. Корректирующие воздействия включаются только в случае сильных, принципиальных несоответствий. Могут не включиться вообще, все зависит от конкретных персоналий, допустивших отклонения. Эта несправедливость негативно влияет на приверженность персонала компании.

Таким образом, актуальным представляются следующие направления для дальнейшего анализа:

*1. Так как компания находится в поиске новых рынков сбыта, она хватается за все направления, связанные с наукой и образованием. Учитывая, что сфера основной деятельности КИ – образовательные услуги, необходимо рассмотреть ситуацию с позиций развития маркетинга взаимоотношений.*

Целесообразно определить место КИ в континууме маркетинговых стратегий [8].

Таблица 21.5

**Место КИ в континууме маркетинговых стратегий**

	<b>Черты транзакционного маркетинга</b>	<b>Экспертное мнение, %*</b>	<b>Черты маркетинга взаимоотношений</b>	<b>Экспертное мнение, %*</b>	<b>Примечание</b>
1	2	3	4	5	6
Временная перспектива	Краткосрочная ориентация	80	Долгосрочная ориентация	20	Система настроена на максимальное количество выпускников, а не на высокое качество образования. Ориентация: «сейчас продать услугу»
Доминирующая функция маркетинга	Маркетинговая смесь	90	Интерактивный маркетинг	10	Система маркетинга значительно ближе к «4Р» и основывается на привлечении потребителя за счет неплохого продукта (качества образования), низкой цены и активного продвижения (реклама)
Ценовая эластичность	Потребители очень чувствительны к цене	60	Потребители менее чувствительны к цене	40	<p>Целевой сегмент КИ – это дешевое образование, дешевое образование приемлемого качества. Потребители – дети людей ниже среднего и среднего достатка, часто из районов. Поэтому сохраняется высокая чувствительность к цене.</p> <p>Однако, развитие воспитательной работы (участие и победы в различных конкурсах, социально значимых проектах и т.д.) существенно снижает данную чувствительность.</p> <p>Развиваются черты маркетинга взаимоотношений, когда дети хотят учиться именно в КИ, потому что «тут классно» и «тут все мои друзья»</p>

1	2	3	4	5	6
Основная трактовка качества	Техническое качество	80	Функциональное качество	20	Больше развит контроль технического качества, т.е. того, что мы получаем на выходе, а не качества функций. Сильный контроль при защите дипломов и сдаче гос. экзамена, ослаблен в процессе обучения (допускается значительное накопление долгов студентами).
Показатели удовлетворенности потребителей	Отслеживание доли рынка	-	Ведение клиентской базы данных	-	Такая работа не проводится
Потребительские информационные системы	Специальный опрос потребителей	100	Обратная связь в реальном времени	-	Проводятся опросы студентов
Функциональная ответственность	Продажи / маркетинг	90	Взаимодействие маркетинг / операции / персонал	10	Понимание у собственника есть, что каждый преподаватель должен быть маркетологом и продвигать наш «продукт», однако целостной системы, обеспечивающей это, нет
Роль внутреннего маркетинга	Никакой	100	Ключ к стратегическому успеху	-	Не рассматривается как ключ к стратегическому успеху

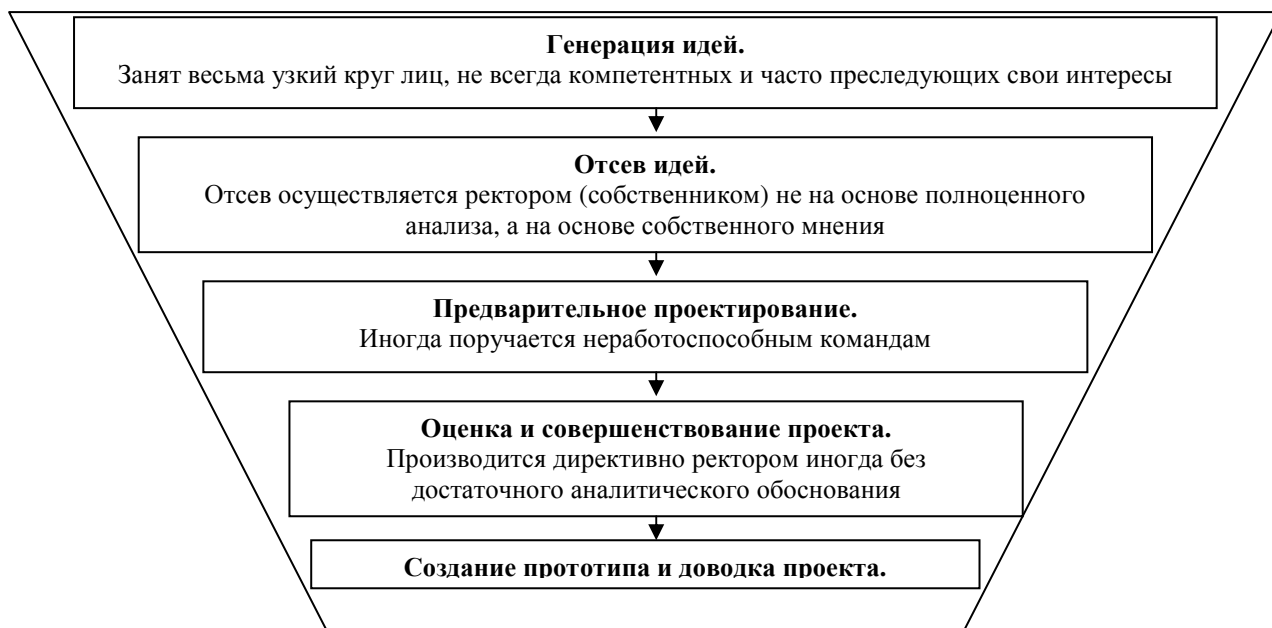
\* в данных оценках приведено мнение автора, основанное на анализе деятельности. Специальных исследований, по этому поводу не проводилось.

Таким образом, анализ показывает, что КИ гораздо ближе к транзакционному маркетингу, основанному на краткосрочных продажах, чем к маркетингу взаимоотношений. Это является негативной стороной в условиях резкого повышения конкуренции на рынке высшего образования, связанного с уменьшением количества абитуриентов (следствие негативной демографической ситуации 90-х годов).

2. *Поиск инновационных путей требует проведение анализа с позиций проектирования новых товаров, процессов и услуг, а также маркетинговых инноваций.*

Из данной модели видны следующие основные «разрывы». В генерации идей практически не задействованы потребители (студенты и их родители),

конкуренты и основной персонал. Это приводит с одной стороны к небольшому количеству идей на выходе, а с другой стороны к лоббированию собственных интересов рядом приближенных сотрудников.



**Рис.21.4. Процесс проектирования новых процессов и услуг КИ**  
(на основе модели [9])

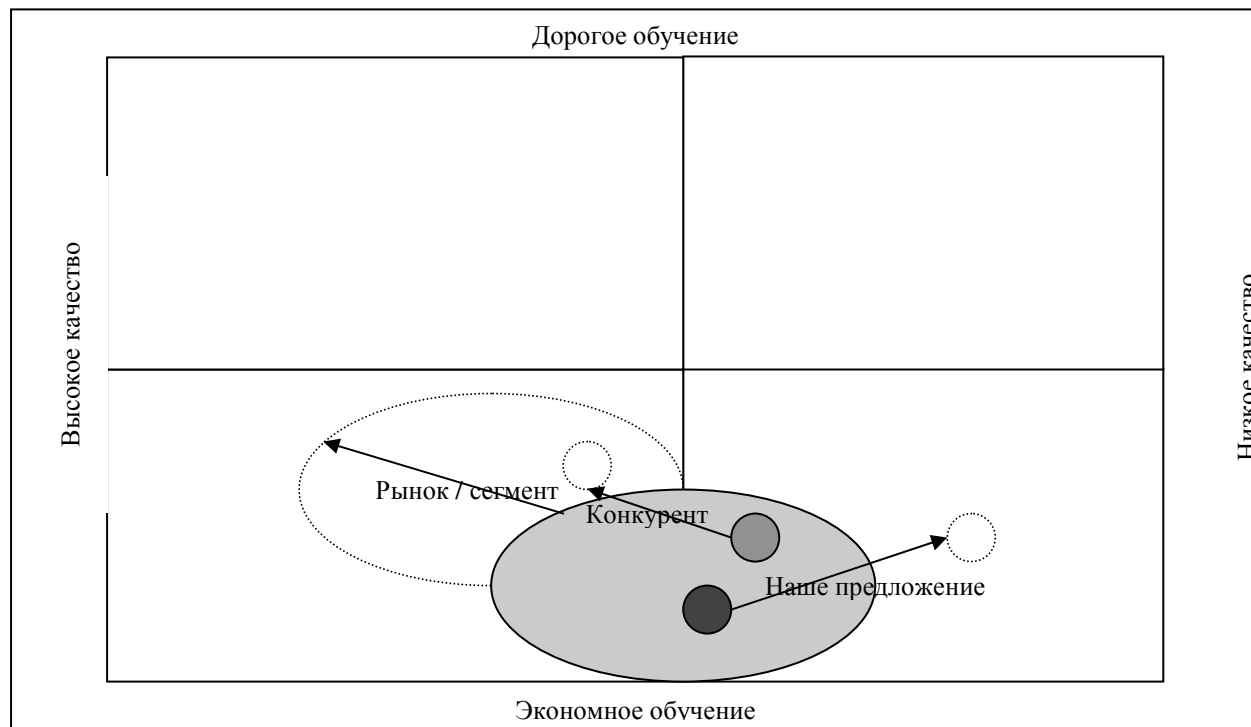
Отсев осуществляется в основном ректором на его усмотрение, часто без соответствующей аналитической проработки вопроса. Это приводит к отсеvu ряда перспективных направлений.

Предварительное проектирование часто поручается неработоспособным командам. Это выражается в их незаинтересованности в решении задачи (дополнительная нагрузка при той же оплате труда на фоне отсутствия других мотивирующих факторов), иногда в их некомпетентности и отсутствии необходимых полномочий.

Оценка и совершенствование продукта проводится директивно ректором. Иногда это приводит к дальнейшей односторонности проработки вопроса. Все это приводит к нежелательному собственному дрейфу на рынке (рис.21.5) [9].

Из приведенной модели видно, что если КИ не усилит работу в части разработки и реализации маркетинговых инноваций, то скоро за счет

собственного дрейфа, дрейфа рынка и действий конкурентов потеряет занятые рыночные позиции.



**Рис. 21.5. Собственный дрейф КИ, дрейф потребителей и конкурентов**

3. Для реализации инноваций в КИ создаются команды, однако они не всегда эффективны, что говорит об актуальности анализа с позиций создания высокорезультативных команд.

Анализ эффективности командной работы в КИ проведем на основе ключевых факторов успеха Вейджмана [10] (см. табл. 21.6).

На основе данной таблицы видно, что основные проблемы создания высокорезультативных команд лежат в области четкого формирования смысла и целей создания команды, а также в области мотивации персонала к данной работе. Учитывая отсутствие дополнительной оплаты за работу в команде, а также практическое отсутствие других нематериальных стимулов повышение результативности деятельности целесообразнее всего строить на принципах вовлеченности персонала и расширения его полномочий.

Таблица 21.6

	Наименование	«Узкие места» (Разрывы)
Фактор 1	Смысл существования команды	Бывает, что смысл формирования команды четко не формализован. Это приводит к тому, что каждый участник вкладывает свой смысл
Фактор 2	Реальная задача для команды	Часто бывает, что «на словах» создается команда, например, для написания монографии. При этом пишет 1-2 человека, остальные фактически не задействованы и просто тратят время на совместных собраниях
Фактор 3	Вознаграждение за отличную командную работу	Материального вознаграждения не предусмотрено. С точки зрения негативных нематериальных стимулов возможны варианты, при которых реальные разработчики и исполнители остаются «в тени»
Фактор 4	Базовые материальные ресурсы	Почти всегда все необходимое для работы команды есть
Фактор 5	Полномочия на управление работой	Чаще всего полномочия даются
Фактор 6	Командные цели	Цели создания команды участниками трактуются по-разному
Фактор 7	Командные нормы, стимулирующие стратегическое мышление	Команды отслеживают внешнее окружение: изучают опыт работы других команд и т.д.

4. Анализ степени вовлеченности персонала и расширения его полномочий.

В целом можно сказать, что в КИ используются все методы вовлечения персонала, выделенные в модели ««Лестница» методов вовлечения персонала и расширения полномочий» [11]. Однако, степень их использования разная (см.рис. 21.6).

Расширение полномочий	1
Полуавтономные рабочие группы	5
Переговоры / партнерство	10
Консультации	15
Информирование	69

\* - мнение автора, отражающее степень использования методов вовлечения персонала в КИ в %.

**Рис. 21.6. «Лестница» методов вовлечения персонала и расширения полномочий в КИ**



Наиболее используемым и наименее эффективным методом вовлечения персонала остается «Информирование», которое производится за счет следующих методов коммуникации.

Низкая эффективность «информирования», как метода коммуникации в масштабе института, обусловлена тем, что на планерках (Ученых Советах) собирается ограниченный круг руководящих сотрудников. Т.е. основная масса

Таблица 21.7

**Методы коммуникации в КИ [11]**

	Экспертное мнение степени использования данного метода, %		Экспертное мнение степени использования данного метода, %
Планерки	50	Внутреннее телевидение	-
Электронные доски объявления	-	Электронная почта	5
Рабочие журналы	-	Служебные записки, информационные письма	5
Инtranет	10	Собрание коллектива	-
Информационные бюллетени	-	Газеты	15
Доски объявлений	15	Видеоматериалы	-

информации доходит до рядовых сотрудников уже через них, часто в искаженном виде или в виде слухов. Другие методы коммуникации используются в меньшей степени. Все это приводит к тому, что персонал мало осведомлен о целях и задачах компании, а соответственно мало вовлечен в ее проблемы.

«Консультации» и «Переговоры» развиты в значительно меньшей степени. Это связано с тем, что рядовой преподаватель основную часть времени проводит вдали от руководителя (его рабочее место аудитория), а руководители (заведующие кафедрами) со своей стороны не особо желательно тратят время на передачу информации подчиненным, выслушивание их мнений и проблем.

«Полуавтономные группы» и те, кому «дали право на расширение полномочий», выражены в наименьшей степени и представляют собой особо приближенных сотрудников (не всегда руководящих позиций).

Таким образом, эффективность процесса вовлечения персонала остается на низком уровне. И в целом такая задача собственником не ставится. Видимо потому, что он не видит связи между вовлеченностью сотрудников, результативностью работы команд и рождением маркетинговых инноваций. Хотя понимание необходимости дальнейшего инновационного развития у ректора есть.

Существующая система контроля поощряет обучение. В случае самостоятельного повышения квалификации (защиты кандидатской, докторской диссертации) повышается оплата труда. Также меняется характер учебной нагрузки от ведения занятий в колледже (системе среднего специального образования) преподавателями, не имеющими ученой степени, до работы с аспирантами, ведения научных проектов и грантов профессорским составом. От количества опубликованных статей, учебно-методических комплексов, монографий, участия в научных конкурсах, грантах и реализации других направлений развития за год зависит уровень заработной платы преподавателя.

#### *Основные выводы и рекомендации*

В ходе проведенного анализа были выявлены следующие негативные стороны, являющиеся следствием существующей системы контроля в КИ:

1. Отсутствует стратегия и ее увязка со стандартами эффективности.
2. Необходимость расширения рынка сбыта приводит к поиску новых путей развития. Однако, этот поиск не основан на соответствующих исследованиях и представляет собой хаотическое движение.
3. Это приводит к снижению приверженности сотрудников за счет нарушения «психологического контракта» из-за увеличения нагрузки.
4. Отсутствует анализ отклонений. Корректирующие воздействия включаются в редких случаях.

5. Маркетинговая деятельность КИ ближе к транзакционному маркетингу, чем к маркетингу взаимоотношений. Это является негативной стороной в условиях резкого повышения конкуренции на рынке.

6. В генерации идей не задействованы потребители, конкуренты, основной персонал.

7. Отсев идей осуществляется директивно ректором, без соответствующей аналитической проработки вопроса. Это приводит к отсеvu ряда перспективных направлений.

8. Предварительное проектирование поручается неработоспособным командам.

9. Оценка и совершенствование продукта проводится директивно ректором. Иногда это приводит к дальнейшей односторонности проработки вопроса.

10. Имеет место нежелательный собственный дрейф и дрейф конкурентов.

11. Неэффективность создания высокорезультативных команд обусловлена отсутствием четкого формирования смысла и целей создания команды и недостаточной мотивацией персонала к данной работе.

12. Неэффективность вовлечения персонала обусловлена преимущественным использованием не того метода коммуникации и в целом не осознанием собственником необходимости данного процесса

13. Существующая система контроля поощряет обучение сотрудников за счет использования методов материальной мотивации.

## **22. НЕОБХОДИМО СФОРМИРОВАТЬ ГИБКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ**

### **1. Постановка задачи.**

Не секрет, что в настоящее время высокий уровень заработной платы сам по себе не обеспечивает достаточной приверженности и лояльности персонала к компании. Не всегда помогают и комплексные дифференцированные системы материального стимулирования. Особенно эта проблема актуальна в компаниях с достаточно высоким средним уровнем заработной платы. Человек, удовлетворив свои первичные потребности, стремится к нечто большему: комфорту, возможности реализации каких-то своих специфических замыслов.

В такой ситуации наиболее актуальным является формирование социального пакета для сотрудников. Причем, как нам представляется, социальный пакет сам по себе должен быть достаточно гибким. Бессмысленно навязывать бесплатную парковку человеку, который живет в 3-х минутах ходьбы от работы или предлагать бесплатные услуги медицинского обслуживания здоровому молодому человеку. Поэтому выбор социальной компенсации должен оставаться за сотрудником. Также не следует доходить до абсурда и называть социальным пакетом оплату больничных, «белую» заработную плату, выдачу спецодежды, спецпитание за работу во вредных условиях труда и прочих вещей без того предусмотренных трудовым кодексом. Компании, которые подменяют полноценный социальный пакет такими вещами, сильно рискуют собственной репутацией работодателя на рынке труда.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В качестве примера рассмотрим условную компанию ООО «СтройКапитал» (основной вид деятельности – строительство объектов), которая столкнулась с проблемой стихийного увольнения персонала. Причем как с рядовых позиций, так и с позиций среднего и высшего менеджмента. Анализ уровня заработной платы показал, что оплата труда, предлагаемая в

аналогичных фирмах, не превышает, а в ряде случаев даже немного ниже, чем в ООО «СтройКапитал». Социальный пакет в стоимостном выражении на одного человека также был сопоставим.

Анализ результатов опросов увольнявшихся и работающих сотрудников, выявил ряд факторов, которые портили в глазах персонала привлекательность ООО «СтройКапитал», как работодателя. В частности:

1. Офис компании располагается в деловом центре города, отдаленном от «спальных» районов, в которых проживает большинство сотрудников фирмы. Так как средний уровень заработной платы достаточно высок, многие сотрудники могут себе позволить приезжать на работу на собственном автотранспорте. При этом мест для парковки было явно недостаточно и сотрудникам приходилось приезжать на работу раньше на 0,5-1 час или оставлять машину на проезжей части. В связи с отсутствием охраны были случаи воровства из оставленных машин аудиотехники.

2. В летнее время плохо работала система кондиционирования, а в зимнее – отопление офиса.

Далее по результатам анализа шел весьма большой перечень индивидуальных запросов и предпочтений, в числе которых возможности получения высшего образования, дополнительная оплата декретного отпуска, путевки для детей и взрослых, оплата бензина и пр. При этом если две первые позиции были актуальны для 75% персонала, то остальные пожелания носили индивидуальный характер.

В данной ситуации служба управления персоналом ООО «СтройКапитал», проанализировав полученные данные, сделала неосмотрительный вывод, что если устранить две основные причины, то текучесть персонала снизится соответственно на 70 – 75%. И вышла с предложением к генеральному директору о расширении стоянки для автомашин, организации охраны, а также о модернизации системы кондиционирования и отопления здания. В качестве обоснования необходимых

затрат на данные мероприятия генеральному директору был представлен расчет. Экономическая эффективность рассчитывалась следующим образом:

$$(\Delta T_p * 100 * H * S_n) - (S_{охр} + S_{мод}),$$

Где  $\Delta T_p$  - снижение текучести кадров в связи с реализацией этих мероприятий, %;  $H$  - численность персонала ООО «СтройКапитал», чел;  $S_n$  - затраты на привлечение нового сотрудника, включая рекрутинг и его обучение, руб;  $S_{охр}$  - затраты на расширение и организацию охраны стоянки;  $S_{мод}$  - затраты на модернизацию систем кондиционирования и отопления здания.

В результате текучесть персонала, конечно, снизилась, но далеко не на предполагаемые 70-75%, а всего лишь на скромные 20%. До реализации мероприятий текучесть персонала составляла 23%, в результате вместо планируемых 6-7%, получили 18%. Излишне объяснять, что никакого экономического эффекта компания не получила и действия службы управления персоналом были охарактеризованы, как не квалифицированные.

Однако, попытаемся разобраться в причинах такого результата. Служба управления персоналом организовала повторный опрос предпочтений своих сотрудников. В результате оказалось, что, безусловно, основные негативные факторы (отсутствие места на парковке, отсутствие охраны, не комфортные условия работы) было необходимо устранить, но отнюдь не достаточно. Оказалось так, что в целом снижая привлекательность ООО «СтройКапитал» как работодателя, устраненные факторы не влияли на конкретные решения сотрудников об увольнении. Потому что сотрудники, ориентируясь на условия, предлагаемые в других компаниях, психологически уже давно приравнивали нормальные условия труда, наличие охраняемой парковки и прочее к базовым требованиям, которые просто должны быть и сами по себе уже не оказывают мотивирующего воздействия.

Проведенный сопоставительный анализ предлагаемых другими фирмами социальных пакетов показал, что в прочих организациях данной отрасли предлагается более широкий спектр социальных услуг. Если ООО

«СтройКапитал» предлагал своим сотрудникам обеды по себестоимости в собственной столовой, частичную оплату ГСМ, бесплатную охраняемую парковку, страхование жизни и здоровья и бесплатное медицинское обследование, то конкуренты включали сюда еще возможность обучения за счет фирмы (с оплатой 50%), частичную компенсацию поездки в отпуск и путевки, оплату дорогостоящего лечения (в случае необходимости) и пр. Однако, во всех рассмотренных случаях данный перечень был закрытым, необходимо было выбирать из предлагаемого списка. Также во всех случаях не было никакой увязки с показателями хозяйственной деятельности фирмы. Каждой должности, профессии полагался определенный перечень социальных услуг, который, хочет этого или нет человек, ему предоставлялся.

Таким образом, в целях сохранения собственного персонала, а также повышения привлекательности ООО «СтройКапитал» как работодателя служба управления персоналом фирмы столкнулась с необходимостью создания системы гибкого социального пакета. В качестве основных требований к данной системе было определено:

- 1) обязательная увязка размера социального пакета с показателями производственной деятельности;
- 2) свобода выбора работника в определении услуг.

Далее, взяв за основу разработанные показатели премирования, служба управления персоналом увязала их выполнение с начислением определенных сумм бонусов для каждого сотрудника. Следует отметить, что система премирования была достаточно гибкая, в ней для каждой должности, профессии в каждом подразделении были четко определены показатели, на выполнение которых должен быть направлен труд сотрудника. Кроме того, дополнительный бонус начислялся в равной степени каждому сотруднику в случае получения всей организацией прибыли. Таким образом, по итогам работы за отчетный период каждый работник имел право на получение социального пакета на сумму заработанных бонусов. Список услуг был открыт. Кому-то необходимо было лечение, кто-то хотел повышать свою

квалификацию, а кто-то просто любил хорошо отдохнуть. Ограничений не было.

В случае обучения сотрудника работодатель мог оплачивать до 60% стоимости (в зависимости от количества заработанных бонусов) с целью повышения заинтересованности сотрудника в результатах обучения. Также подписывался контракт, согласно которому работник должен был после окончания обучения отработать на предприятии определенное время, которое определялось в зависимости от суммы средств, потраченных фирмой на его обучение, но не более 3 лет.

Все сотрудники независимо от занимаемой должности получали одинаковое количество бонусов за выполненные показатели. Исключение составлял лишь топ-менеджмент компании, условия труда которых были оговорены с акционерами индивидуальными трудовыми договорами. Такой подход обоснован тем, что разница в оплате труда и премиальных выплатах между различными должностями и профессиями все равно существует, а социальные льготы и гарантии должны быть доступными для всех.

В результате текучесть персонала в компании ООО «СтройКапитал» снизилась до 5%. По результатам опросов собственного персонала лучшим местом работы называли фирму ООО «СтройКапитал» 496 человек из 550 опрошенных людей, что составляет 90%.



## **23. НЕОБХОДИМЫ КОРРЕКТИРОВКИ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ**

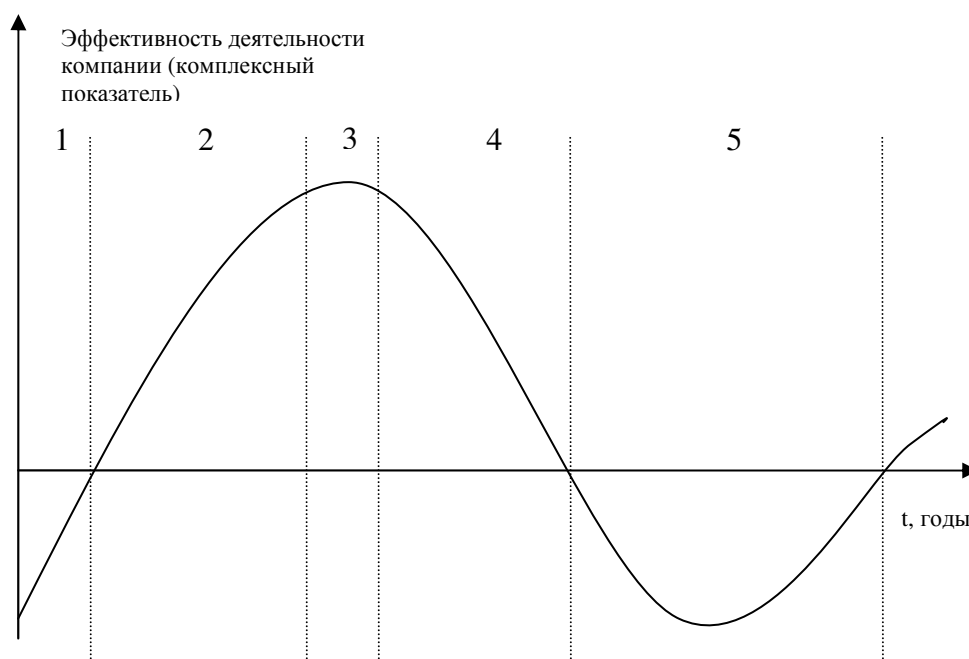
### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время достаточно актуальны вопросы повышения заинтересованности собственников компании в результатах труда высшего руководства данных компаний. Не для кого не секрет, что эффективность работы компании во многом зависит от того, насколько высшее руководство эффективно и заинтересовано в развитии компании. При этом, как показывает практика, высокий оклад сам по себе не является достаточным стимулом. В данном случае необходимо создание комплексной системы мотивации, которая позволит не только удерживать ключевых специалистов в компании, но и нацелить их на успешное решение стратегических задач.

### **2. Решение поставленной задачи.**

Как нам представляется, в данном вопросе нет и не может быть какого-то единого, стандартного подхода, который бы одинаково эффективно работал во всех ситуациях. Однако, в настоящей главе предпринята попытка разработать действенную комплексную систему мотивации топ-менеджеров с учетом жизненных циклов компании.

Согласно классической экономической теории организация в течении своей деятельности переживает следующие этапы: зарождение, рост, процветание, спад, гибель. При этом очевидным представляется то, что на различных этапах функционирования компании перед топ-менеджерами стоят совершенно различные задачи. Соответственно и целевые показатели деятельности системы мотивации высшего руководства компании должны быть различными. Так на рис. 23.1 представлен условный график развития компании.



**Рис.23.1. Условный график развития компании**

Первый этап, обозначенный цифрой 1, представляет собой этап зарождения компании с «0» и до достижения положительной эффективности деятельности. При этом эффективность деятельности предлагается рассматривать как комплексный показатель, в который включается набор показателей, состоящий из экономической, технической, технологической, финансовой, экологической, социальной эффективности. Как нам представляется, на данном этапе развития компании деятельность топ-менеджмента должна быть направлена исключительно на достижение безубыточности деятельности, выраженное в положительном финансовом результате с учетом удовлетворения всех обязательств компании.

Второй этап, обозначенный цифрой 2, представляет собой этап роста. На данном этапе компания окончательно определяет свое место в рыночной среде, занимает свою нишу, успешно развивается, растет. При этом в качестве основных, ключевых функций топ-менеджмента должны выступать такие показатели, как: рост рентабельности, рост прибыли, рост финансовой устойчивости и пр.

Третий этап, обозначенный цифрой 3, представляет собой этап благополучного процветания. На данном этапе рынок уже освоен, рыночная ниша определена и занята, компания достигла пика в вопросах эффективности (рентабельности) своей деятельности, величина прибыли не растет, а остается постоянной на достаточно высоком уровне. В данном случае, как нам представляется, основной функцией, которую должен выполнять топ-менеджмент компании, является повышение стоимости компании.

Четвертый этап, обозначенный цифрой 4, - это этап спада. На данном этапе (аналогично второму этапу) снова актуальными становятся вопросы определения своего (нового) места в рыночной среде, освоения новой рыночной ниши с целью перехода от спада к устойчивому успешному развитию и росту.

Таким образом, на основании выше изложенного нами предлагаются следующие показатели премирования топ-менеджеров компании с учетом этапа развития компании (табл. 23.1).

Таблица 23.1

**Показатели премирования топ-менеджеров компании с учетом этапа развития компании**

№№	Наименование показателя	Условное обозначение
<b>Этап 1. «Зарождение»</b>		
1	Достижение положительного финансового результата	Ф
<b>Этап 2. «Рост»</b>		
1	Рост рентабельности производства	РП
2	Рост прибыли	П
3	Рост финансовой устойчивости	ФУ
<b>Этап 3. «Благополучного процветания»</b>		
1	Сохранение уровня рентабельности производства	РП
2	Сохранение уровня прибыли	П
3	Сохранение финансовой устойчивости	ФУ
4	Повышение стоимости компании	S
<b>Этап 4. «Спад» (аналогично этапу 2)</b>		
1	Рост рентабельности производства	РП
2	Рост прибыли	П
3	Рост финансовой устойчивости	ФУ

При организации новой компании или выводе из глубокого кризиса существующей предлагается следующий подход к премированию высшего

руководства. Руководителям устанавливается фиксированный тарифный оклад (В), который выплачивается ежемесячно в независимости от результатов его деятельности. При этом размер премии для достижения требуемого уровня материальной мотивации должен составлять не менее, чем 100% от тарифной ставки, и выплачиваться по итогам работы за квартал (см. табл. 23.2).

Таблица 23.2

**Пример подведения итогов в течение  $i$  – го квартала помесечно**

**(Этап 1. «Зарождение»)**

№	Начисление 1 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В	Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени

№	Начисление 2 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
аналогично 1-му месяцу квартала			

№	Начисление 3 –го месяца данного квартала	Обозначение	Формула расчета	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В		Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени
2	Премия	Р	$P = B * 3 * k_{\phi}$	Начисляется при условии достижения установленных темпов снижения убыточности
			$k_{\phi}$ - показатель корректирующий размер квартального вознаграждения в зависимости от достигнутых темпов снижения убыточности  $k_{\phi} = 1$ , при достижении темпов снижения убыточности, равных 20% $k_{\phi} = 1 + \dots$ , при превышении 20% по 0,1 за каждый 1% $k_{\phi} = 0$ , при не достижении темпа в 20%	

Таким образом, итоги подводятся после формирования финансовой отчетности за квартал. При этом темпы снижения убыточности определяются как отношение отклонения значения убытков за текущий и предыдущий

квартал к значению убытка в предыдущем квартале. В случае выполнения требуемого темпа снижения безубыточности компании (в нашем примере 20%) руководителям будет начислена квартальная премия в размере 100% от тарифной ставки каждого месяца квартала. При невыполнении данного показателя премия не выплачивается, а при достижении снижения убытков сверх установленных темпов предусмотрено применение повышающего коэффициента (+ 0,1 за каждый 1 %). Данный подход направляет менеджмент на скорейшее достижение прибыльного уровня.

Переходя к рассмотрению второго этапа развития компании предлагается следующий подход (см. таблицу 23.3).

Таблица 23.3

**Пример подведения итогов в течение i – го квартала ежемесячно  
(Этап 2. «Рост»)**

№	Начисление 1 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В	Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени

№	Начисление 2 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В	Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени

№	Начисление 3 –го месяца данного квартала	Обозначение	Формула расчета	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В		Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени
2	Премия	Р	$P = B \cdot 3 \cdot k_{rp} \cdot k_p \cdot k_{fy}$ <p><math>k_{rp} \cdot k_p \cdot k_{fy}</math> – показатели, корректирующие размер квартального вознаграждения в зависимости от достигнутых темпов роста рентабельности, прибыли, финансовой устойчивости</p> <p>При этом для определения коэффициентов <math>k_{rp} \cdot k_p \cdot k_{fy}</math> предлагается следующий подход:</p> <p><math>k_{rp, п, fy} = 1</math>, при достижении темпов роста, равных 10%</p> <p><math>k_{rp, п, fy} = 1 + \dots</math>, при росте свыше установленных 10% по 0,1 за каждый 1%</p> <p><math>k_{rp, п, fy} = 0</math>, при не достижении темпа в 10%</p>	Начисляется при условии достижения установленных темпов показателей премирования

Таким образом, итоги также подводятся после формирования финансовой отчетности за квартал. При этом темпы роста показателей (рентабельность производства, прибыль, финансовая устойчивость) определяются как отношение отклонения значения данных показателей за текущий и предыдущий квартал к значению показателей в предыдущем квартале. В случае выполнения требуемого темпа роста по каждому показателю (в нашем примере 10%) руководителям будет начислена квартальная премия в размере 100% от тарифной ставки каждого месяца квартала. При невыполнении хотя бы одного показателя премия не выплачивается ( $k=0$ ). В данном случае возможно применение и более «мягкого» подхода, предусматривающего введение понижающего коэффициента в зависимости от степени невыполнения того или иного показателя. При достижении роста показателей сверх установленных темпов предусмотрено применение повышающего коэффициента (+ 0,1 за каждый 1 %). В целом такой подход направлен на достижение устойчивого роста и развития компании.

На третьем этапе «Благополучного процветания» предлагается несколько иной подход (см. таблицу 23.4).

Таблица 23.4

**Пример подведения итогов в течение  $i$  – го квартала ежемесячно  
(Этап 3. «Благополучного процветания»)**

№	Начисление 1 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В	Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени

№	Начисление 2 –го месяца данного квартала	Обозначение	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В	Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени

№	Начисление 3 –го месяца данного квартала	Обозначение	Формула расчета	Условие начисления
1	Тарифная ставка	В		Начисляется при условии полной отработки месячной нормы времени
2	Премия	Р	$P = B * 3 * k_{rp} * k_p * k_{fy}$  При этом для определения коэффициентов $k_{rp} * k_p * k_{fy}$ предлагается следующий подход: $k_{rp, п, fy} = 1$ , при сохранении значений показателей ( $\pm 3\%$ ). $k_{rp, п, fy} = 1 + \dots$ , при росте показателей свыше установленных 3% по 0,1 за каждый 1%. $k_{rp, п, fy} = 0$ , при снижении показателей более чем на 3%.	Начисляется при условии сохранения значений показателей (в пределах изменения 3%)

В данном случае также итоги подводятся после формирования финансовой отчетности за квартал. При этом требуется сохранение показателей (рентабельность производства, прибыль, финансовая устойчивость) текущего квартала на уровне прошлого квартала (в пределах изменения в 3%). В случае выполнения этого условия руководителям будет начислена квартальная премия в размере 100% от тарифной ставки каждого месяца квартала. При невыполнении данного условия (в сторону снижения хотя бы одного показателя) премия не выплачивается ( $k=0$ ). В данном случае также возможно введение понижающего коэффициента размера премии в зависимости от степени невыполнения того или иного показателя. При росте показателей сверх 3% предусмотрено применение повышающего коэффициента (+ 0,1 за каждый 1 %). В целом такой подход направлен на сохранение устойчивости развития компании.

Кроме того, при подведении итогов за год предлагается предусмотреть дополнительный бонус в случае выполнения показателя «повышение стоимости компании». Данный подход соответствует западной практике, где оценка деятельности топ-менеджмента (с точки зрения собственника

организации) устойчиво функционирующих компаний в основном базируется на увеличении стоимости бизнеса, выраженной в росте курса акций данной компании. В нашем случае, в виду неразвитости фондового рынка, в качестве критерия повышения стоимости компании предлагается использовать рост собственного капитала компании. Данный подход при определенном приближении представляется нам вполне корректным (см. таблицу 23.5).

Таблица 23.5

**Порядок начисления годового бонуса за обеспечение роста стоимости компании**

№	Вид выплаты	Обозначение	Формула расчета	Условие начисления
1	Бонусная выплата за обеспечение роста стоимости компании	$B_r$	$B_r = 12 * B * k_s$	Начисляется при условии роста величины собственного капитала в 10%.
			$k_s$ - показатель корректирующий размер бонусной выплаты в зависимости от достигнутых темпов роста величины собственного капитала Для определения значения коэффициента $k_s$ предлагается следующий подход: $k_s = 1$ , при достижении темпов роста, равных 10%. $k_s = 1 + \dots$ , при росте свыше установленных 10% по 0,1 за каждый 1%. $k_s = 0$ , при не достижении темпа в 10%.	

Подход предлагаемый при начислении данной премии, аналогичен выше приведенным примерам квартального премирования, с той лишь разницей, что данная выплата направлена на увеличение стоимости компании, что является достаточно важным для акционеров (собственников компании). Вместо денежного вознаграждения в особых случаях (по решению акционеров) возможно использование опционов на покупку акций данной компании по льготной цене или введение данного топ-менеджера в состав собственников путем передачи (дарения) ему части акций компании.

Таким образом, предлагаемый подход к материальной мотивации топ-менеджеров учитывает различные этапы развития компании. С учетом данных этапов были сформированы показатели премирования и разработаны различные подходы к определению суммы материального вознаграждения.



## **24. НЕОБХОДИМЫ КОРРЕКТИРОВКИ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

### **1. Постановка задачи.**

Системы оплаты труда в компании требуют, как правило, периодической корректировки (доработки). Это связано с тем, что персонал (и руководители в этом не являются исключением) привыкает к действующей системе, находит в ней «лазейки» или наоборот «сильные» (для себя) стороны. С другой стороны любая система оплаты труда должна адекватно отражать внутренние и внешние особенности организации и соответственно быть справедливой в глазах своих сотрудников. Систем материального стимулирования множество в данной книге приведены лишь некоторые, но хорошо работающие, из них. Знакомство с этими системами даст возможность читателю пополнить свой ассортимент еще и такими инструментами. В рассматриваемом нами случае стоит задача корректировки системы премирования руководителей сахарного завода.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В данной главе представлена попытка разработки системы материального стимулирования руководителей сахарных заводов на примере деятельности условного ОАО «Сахарный комбинат», входящего в состав агропромышленного холдинга ОАО «Агропроминвест». При этом подразумевается, что ряд управленческих и хозяйственных функций централизовано в управлении холдинговой компанией ОАО «Агропроминвест».

Система материального стимулирования руководящего состава сахарных заводов должна быть направлена на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности сахарного производства. Таким образом, на первый взгляд наиболее оптимальным кажется внесение в систему мотивации такого показателя, как «достижение положительного финансового результата по итогам работы за отчетный период (месяц, квартал)». Однако, если рассмотреть

специфику производства сахара-песка из сахарной свеклы (вариант работы на сахаре-сырце нами в данном случае не рассматривается в связи с тем, что высокие квоты на ввоз сырца в РФ делают деятельность ряда сахарных заводов РФ экономически неэффективной), при котором период сахароварения длится всего 6-7 месяцев (пока не закончатся запасы сахарной свеклы). Остальное время сахарный завод останавливается на ремонт, длительность которого составляет соответственно 5-6 месяцев. В данном случае совершенно очевидным становится то, что в данный период сахарный завод не сможет достичь положительного финансового результата в виду отсутствия основного производства сахара-песка. Таким образом, получается, что при формировании системы материального стимулирования, во-первых, необходимо разрабатывать два набора показателей (первый – для сезона сахароварения, второй – для ремонтного периода), а во-вторых, применять показатель «достижение положительного финансового результата по итогам работы за отчетный период (месяц, квартал)» нецелесообразно. При этом для повышения заинтересованности руководителей сахарных комбинатов в финансовом результате деятельности завода предлагается наличие прибыли по итогам работы за год рассматривать как обязательное условие при начислении и выплате премии по итогам работы за предыдущий год (13 заработная плата).

Таким образом, в предлагаемом подходе рассмотрены вопросы материального стимулирования директора, его заместителей, главного инженера сахарного завода. Предлагаемая система материального стимулирования устанавливает:

- показатели материального стимулирования (вознаграждения);
- порядок и условия расчета материального стимулирования (вознаграждения);
- порядок и условия выплаты материального стимулирования (вознаграждения).

Она направлена на повышение:

- эффективного управления имуществом и финансами завода;

- обеспечения надежности производственной деятельности завода.

Предлагаемая система материального стимулирования (вознаграждения) сахарного завода устанавливает зависимость размера вознаграждения от степени выполнения определенных управлением АПХ ОАО «Агропроминвест» приоритетных направлений деятельности в периоды, за которые проводится оценка деятельности руководящего состава завода.

Оценку деятельности директора, его заместителей, главного инженера предлагается осуществлять согласно выполнению показателей премирования, приведенных в табл. 24.1. При этом показатели премирования, действующие в период сахароварения и в ремонтный период, будут разными. В данном случае рассмотрен пример, при котором размер премии в период сахароварения составляет 100%, а в ремонтный период 60% от квартальной суммы месячных должностных окладов за фактически отработанное время.

Таблица 24.1

**Показатели премирования директора, его заместителей, главного  
инженера в период сахароварения**

№	Наименование показателя	Размер премии в %	Период подведения итогов по показателю
1	Выход сахара-песка	5	месяц
2	Выполнение производственной программы по производству сахара-песка	10	
3	Выполнение производственной программы по производству прочей продукции (дрожжи, жом)	10	
4	Исполнительская дисциплина	5	
5	Непревышение фактической себестоимости сахара-песка над плановым значением	10	квартал
6	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции (дрожжи, жом) над плановым значением	10	
7	Выполнение плана реализации сахара-песка	30	
8	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи, жом)	20	
	<b>Итого:</b>	<b>100</b>	

**Показатели премирования исполнительного директора, его заместителей,  
главного инженера в ремонтный период**

№	Наименование показателя	Размер премии в %	Период подведения итогов по показателю
1	Выполнение плана ремонтных работ (по объектно)	30	месяц
2	Выполнение производственной программы по производству прочей продукции (дрожжи), т	10	
3	Соблюдение исполнительской дисциплины	5	
4	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции (дрожжи) над плановым значением	5	квартал
5	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи), тыс.руб.	10	
	<b>Итого:</b>	<b>60</b>	

Далее приведем пример подведения итогов в течении  $i$  – го квартала ежемесячно (таблица 24.2).

Таблица 24.2

**Пример подведение итогов в течении  $i$  – го квартала ежемесячно в  
период сахароварения**

№	Начисление 1 –го месяца данного квартала	Размер премии в %	Отметка о выполнении	Начисление
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Выход сахара-песка, %	5	Выполнен (невыполнен)	Начисляется при условии выполнения
2	Выполнение производственной программы по производству сахара-песка, т	10	Выполнен (невыполнен)	
3	Выполнение производственной программы по производству прочей продукции, т	10	Выполнен (невыполнен)	
4	Соблюдение исполнительской дисциплины	5	Выполнен (невыполнен)	

1	2	3	4	5
5	Непревышение фактической себестоимости сахара-песка над плановым значением	10	<b>Итоги не подведены</b>	Не начисляется
6	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции над плановым значением	10	<b>Итоги не подведены</b>	Не начисляется
7	Выполнение плана реализации сахара-песка	30	<b>Итоги не подведены</b>	Не начисляется
8	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи, жом)	20	<b>Итоги не подведены</b>	Не начисляется

	Начисление 2 –го месяца данного квартала	Размер премии в %	Отметка о выполнении	Начисление
	показатели 1-8	аналогично		

	Начисление 3 –го месяца данного квартала	Размер премии в %	Отметка о выполнении	Начисление
	показатели 1,4	аналогично		
5	Непревышение фактической себестоимости сахара-песка над плановым значением	10	После квартального подведения итогов по данному показателю: <u>при выполнении</u> – доначисляется за 1-ый, за 2-ой, и за 3-ий месяцы i-го квартала соответственно. <u>При невыполнении</u> – не начисляется.	
6	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции над плановым значением	10		
7	Выполнение плана реализации сахара-песка	30		
8	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи, жом)	20		

При невыполнении показателей 5,6,7,8 по итогам квартала, но выполнении его нарастающим итогом с начала года (полугодие, 9 месяцев, год) предлагается премию по результатам производственной деятельности доначислить в размере 50 % от установленного значения показателя при его выполнении за отчетный квартал.

Кроме того, квартальное вознаграждение предлагается не выплачивать (вне зависимости от выполнения показателей, установленных в табл. 24.1) в следующих случаях:

- наличие несчастного случая на производстве со смертельным исходом (подтвержденного Актом о несчастном случае на производстве);

- в случае выявления фактов нарушений в финансово-хозяйственной деятельности, нецелевого использования средств и пр. (удостоверенных актами проверок ревизионной комиссии или внешнего аудитора и государственных контролирующих органов).

В иных случаях руководство холдинговой компании ОАО «Агропроминвест» вправе принять решение о невыплате или выплате вознаграждения директору, его заместителям, главному инженеру в неполном объеме.

Далее рассмотрим предлагаемый порядок выплаты материального стимулирования (вознаграждения). Директор ОАО «Сахарный комбинат» предоставляет справку о выполнении показателей премирования (таблица 24.3) в срок не позднее последнего числа месяца, а при подведении итогов за квартал не позднее 20 дней после окончания соответствующего квартала в ОТУЗ (или иную службу) управления холдинговой компании ОАО «Агропроминвест».

Таблица 24.3

**Справка о выполнении показателей премирования в период  
сахароварения**

№		план	факт	откл.		Отметка о выполнении	Примечание
					%		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Выход сахара-песка, %						Выполнение планового задания
2	Выполнение производственной программы по производству сахара-песка, т						Выполнение планового задания
3	Выполнение производственной программы по производству прочей продукции, т						Выполнение планового задания
4	Соблюдение исполнительской дисциплины						Соблюдение сроков предоставления информации, реализации мероприятий и пр.

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Непревышение фактической себестоимости сахара-песка над плановым значением						Показатель считается выполненным при непревышении планового уровня
6	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции (дрожжи, жом) над плановым значением						Показатель считается выполненным при непревышении планового уровня
7	Выполнение плана реализации сахара-песка						Выполнение планового задания
8	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи, жом)						Выполнение планового задания

Директор ОАО «Сахарный комбинат» \_\_\_\_\_

### Справка о выполнении показателей премирования в ремонтный период

№		план	факт	откл.		Отметка о выполнен.	Примечание
					%		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Выполнение плана ремонтных работ (по объектно)						Пообъектное выполнение плана ремонтных работ
2	Выполнение производственной программы по производству прочей продукции, т						Выполнение планового задания
3	Соблюдение исполнительской дисциплины						Соблюдение сроков предоставления информации, реализации мероприятий и пр.
4	Непревышение фактической себестоимости прочей продукции (дрожжи) над плановым значением						Показатель считается выполненным при непревышении планового уровня

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Выполнение плана реализации прочей продукции (дрожжи), тыс.руб.						Выполнение планового задания

Директор ОАО «Сахарный комбинат» \_\_\_\_\_

При этом ответственные руководители подразделений управления холдинговой компании ОАО «Агропроминвест» предоставляют документы, подтверждающие выполнение или невыполнение показателей, наличие или отсутствие депремирующих обстоятельств в срок не позднее последнего числа месяца, а при подведении итогов за квартал не позднее 20 дней после окончания соответствующего квартала в ОТиЗ (или иную уполномоченную службу) ОАО «Агропроминвест». Начальник ОТиЗ (или иной уполномоченной службы) ОАО «Агропроминвест» в срок не позднее 10 дней после представления директором ОАО «Сахарный комбинат» указанного расчета письменно подтверждает правильность представленного расчета размера квартального вознаграждения.

При этом оценку выполнения показателей предлагается производить по принципу «выполнено» - «невыполнено», объяснения причин, приведших к невыполнению показателя, предлагается не учитывать.

Так же в случае непредоставления расчетов в указанные сроки квартальное вознаграждение директору, его заместителям, главному инженеру предлагается не рассматривать и не начислять.

Таким образом, в настоящей главе была предпринята попытка создать оптимальную систему материального стимулирования руководителей сахарных заводов, направленную на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности сахарного производства.



## **25. ПОСТАВЛЕНА ЗАДАЧА ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА БЕЗ УВЕЛИЧЕНИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА**

### **1. Постановка задачи.**

В современных условиях практически во всех компаниях вопросы повышения эффективности системы материальной мотивации персонала становятся как никогда актуальными. Это и не удивительно, ведь руководители не хотят платить заработную плату просто так, только за присутствие сотрудника на рабочем месте. Им нужен конкретный осязаемый результат от деятельности каждого работника компании. Так каким же образом можно стимулировать производственную активность персонала?

Кроме глобального экономического спада и связанной с ним острой необходимостью в экономии, в том числе и фонда оплаты труда, могут быть и другие причины, заставляющие пересматривать систему оплаты труда в организации. Среди них часто встречаются следующие:

- неэффективность системы премирования, отсутствие четких критериев выплаты/невыплаты премии;
- отсутствие зависимости размера премии от индивидуального вклада работника;
- отсутствие лояльности персонала к нуждам компании. В частности отказы участвовать в корпоративных мероприятиях рекламного характера, проводимых в выходные, праздничные дни; отказы от выполнения срочной сверхурочной работы и т.д.;
- отсутствие эффективного материального механизма, направленного на удержание персонала в компании;
- отсутствие материальной заинтересованности персонала в повышении своего профессионального уровня.

Комплекс этих основных причин и подталкивает руководителей компаний к тому, чтобы заняться реформированием системы материальной мотивации персонала.

## **2. Решение поставленной задачи.**

Насколько типичными для большинства отечественных предприятий являются перечисленные причины изменения материального стимулирования персонала, настолько же универсальными будут и предлагаемые ниже подходы решения проблем. С небольшими корректировками они могут применяться в большинстве компаний.

Конечно, в идеальном варианте систему материального стимулирования следует рассматривать комплексно. С учетом взаимоувязки всех ее составляющих. Как правило, систему материальной мотивации представляют следующим образом:

### **1. Компенсационные выплаты (Total compensation):**

#### *1.1. Монетарные компенсационные выплаты (Total cash)*

##### *1.1.1. Постоянная часть: базовая ставка, оклад (Base salary)*

*1.1.2. Переменная часть: краткосрочные выплаты, текущие премии, бонусы (Short-term, Variable)*

#### *1.2. Долгосрочные выплаты: опционы, акции и т.д. (Long-term incentives)*

### **2. Надбавки и доплаты (государственные, а также установленные компанией)**

### **3. Льготы (Benefits).**

Однако, в вопросах повышения производительности труда заслуженно «пальма первенства» остается за внятной системой премирования (п. 1.1.2).

На основании выше приведенных основных проблем могут быть сформированы следующие основные виды премирования:

### **1. Премия за качественное выполнение основных должностных обязанностей.**

**2. Премия за достижение индивидуальных показателей деятельности.** Руководителям подразделений предлагается устанавливать эти показатели ежемесячно и индивидуально для каждого работника. При этом данные показателя должны быть с одной стороны выполнимыми, содержать четко определенные критерии оценки степени их выполнения. С другой

стороны для их выполнения требуется индивидуальный, иногда даже творческий подход исполнителя. Иными словами данные задачи должны выходить за рамки должностных обязанностей и быть направленными на создание чего-то нового, на развитие какого-то направления компании. Показатели могут и не устанавливаться руководителем подразделения в случаях, когда этого не требуется. Однако работник может (и должен) выходить с собственными инициативами по установлению данных показателей, предлагая прогрессивные с его точки зрения пути развития и совершенствования труда на своем рабочем месте. Во всех случаях индивидуальные показатели согласовываются с руководителем подразделения и утверждаются вышестоящим руководителем.

**3. Премия за лояльность компании.** Данная премия начисляется в случаях проявления работником лояльности, понимания проблем и нужд компании. Например, необходимость добровольного участия в рекламных мероприятиях, проводимых в выходной день или добровольное согласие задержаться на работе сверх рабочего дня.

**4. Премия за выслугу лет.** Начисляется в зависимости от стажа, отработанного сотрудником на предприятии.

**5. Премия за самостоятельное повышение квалификации.** Начисляется в случаях, когда работник самостоятельно и добровольно повышает свою квалификацию, но только в рамках своей должности, профессии. Исключения делаются для персонала зачисленного в кадровый резерв. В таком случае зачитывается и обучение по профессии, должности на, которую претендует резервист.

Далее возникает вопрос о самом механизме премирования. Стандартный подход, основанный на установлении для каждого вида премии своего процента, который брался от тарифной части, не дает нужного эффекта, так как в этом случае теряется единая логическая взаимосвязь между видами премирования. То есть, например, сотрудник, проявивший отсутствие лояльности ценностям компании, может потерять только ту сумму, которая

оговорена для премирования за лояльность. В целях усиления заинтересованности в выполнении всех показателей премирования был предложен подход, предусматривающий взаимосвязь всех показателей премирования. Таким образом, предлагаемая система направлена на мотивацию сотрудников к выполнению всех показателей как производственных, так и общих, например, лояльность компании, участие в корпоративных мероприятиях. При этом подразумевается, что все показатели равны по значимости.

Этот подход можно выразить в виде следующей формулы:

$$Z = t * (1+a) * (1+b) * (1+c) * (1+d) * (1+e),$$

где:

$t$  – тариф;

$a$  – коэффициент премирования за выполнение основных должностных обязанностей. Было решено, что он может изменяться в пределах от 0 до 0,5;

$b$  – коэффициент премирования за выполнение индивидуальных показателей деятельности. Было решено, что он может изменяться в пределах от 0 до 1;

$c$  – коэффициент премирования за лояльность компании. Было решено, что он может изменяться в пределах от 0 до 0,1;

$d$  – коэффициент премирования за повышение квалификации. Было решено, что он может изменяться в пределах от 0 до 0,1;

$e$  – коэффициент премирования за выслугу лет. Было решено, что он будет менять в зависимости от количества отработанных в компании лет. За каждый отработанный год будет добавляться один процент.

Теперь рассмотрим более подробно принятый подход к определению конкретных показателей. В качестве примера рассчитаем доход специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом одной из производственных компаний.

Итак, согласно новой системе оплаты труда  $t$  (тариф) составляет 10000 руб. Коэффициент  $a$  устанавливается в зависимости от выполнения сотрудником своих основных должностных обязанностей

Таблица 25.1

**Показатели премирования за выполнение основных должностных обязанностей ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом**

Наименование показателя	Значение показателя, $a$
Своевременное и качественное формирование ежемесячной отчетности. (Срок предоставления отчетности – 10 число месяца, следующего за отчетным)	0,1
Своевременное и качественное формирование анализа эффективности использования трудовых ресурсов с конкретными рекомендациями по улучшению. (Срок – до 15 числа месяца, следующего за отчетным)	0,2
Своевременное и качественное обеспечение начисления заработной платы работникам. (Срок – 5 число месяца, следующего за отчетным). Включает в себя проверку табелей учета рабочего времени, расчет дополнительных видов премирования и передачу этих документов в бухгалтерию.	0,2
<b>Итого:</b>	<b>0,5</b>

Примечание. В случае нарушения сроков предоставления документации или обнаружения ошибок, приписок и т.д. коэффициент премирования по данному показателю принимается равным 0.

Коэффициент  $b$  устанавливается в зависимости от выполнения индивидуальных показателей деятельности, установленных руководителем подразделения.

При этом здесь и в предыдущем случае при подведении итогов выполнение показателя премирования осуществляется по принципу «да» - «нет» и никакие причины невыполнения к рассмотрению не принимаются.

Таблица 25.2

**Индивидуальные показатели премирования ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом, установленные на январь 2009 года**

Наименование показателя	Значение показателя, $a$
Оптимизация численности персонала производства №1 на 10%	0,5
Разработка действенной системы нематериальной мотивации для персонала производства №1	0,5
<b>Итого:</b>	<b>1</b>

Коэффициент  $c$  устанавливается в зависимости от проявления сотрудником лояльности компании. Иными словами при 100% участии сотрудника во всевозможных корпоративных мероприятиях, а также при

проявлении сознательного рвения при необходимости поработать сверхурочно коэффициент  $s$  принимался 0,1. В иных случаях  $s = 0$ .

Коэффициент  $d$  - премирование за повышение квалификации определялся в соответствии со следующей таблицей.

Таблица 25.3

### Определение коэффициента премирования за повышение квалификации

Наименование показателя	Значение показателя, а
Наличие ученой степени (кандидата наук, доктора наук) соответствующей сферы профессиональной деятельности	0,1
Наличие профессионального образования соответствующей сферы профессиональной деятельности	0,05
Наличие курсов профессиональной переподготовки соответствующей сферы профессиональной деятельности	0,03
Окончание курсов повышения квалификации соответствующей сферы профессиональной деятельности. Не позже чем пять лет назад.	0,01

Определение коэффициента  $e$  – премирования за выслугу лет. Как было сказано выше, за каждый отработанный год добавляется 0,01.

На практике этот механизм был реализован следующим образом.

В срок до 5 числа месяца следующего за отчетным в отдел по компенсациям и льготам предоставлялась информация по каждому сотруднику компании согласно ниже приведенного регламента.

Таблица 25.4

### Регламент предоставления информации для премирования сотрудников

№ п/п	Предоставляемая информация	Условное обозначение	Ответственный за предоставление информации
1	Сведения о выполнении показателей премирования за выполнение основных должностных обязанностей	a	Руководитель подразделения
2	Сведения о выполнении индивидуальных показателей премирования	b	Руководитель подразделения
3	Лояльность компании (участие в обязательных мероприятиях компании, согласие на добровольную сверхурочную работу и т.д.)	c	Руководитель подразделения, специалист по корпоративным мероприятиям и пр.
4	Сведения о повышении квалификации сотрудников	d	Отдел обучения персонала
5	Сведения о стаже работы сотрудников в компании	e	Отдел кадрового администрирования

Далее на основании полученных сведений специалистами отдела компенсаций и льгот производилось начисление премиальной части заработной платы сотрудникам компании.

В результате в рассмотренном нами примере расчет дохода специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом будет следующим.

Следует отметить, что при таком подходе фонд оплаты труда по данному сотруднику практически не изменился, что с одной стороны не привело к потере лояльности сотрудника к компании и его демотивации (неизбежной при снижении заработной платы), а с другой стороны заставило работника приложить уже большие усилия для получения своей заработной платы в полном объеме. Но при этом была снижена его тарифная ставка и, что самое главное – величина совокупного дохода поставлена в прямую зависимость от важных для компании показателей.

Таблица 25.5

**Изменение системы оплаты труда специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом**

	<b>Показатели</b>	<b>Примечание</b>
Премия за выполнение основных должностных обязанностей	a=0,5	Все задачи согласно показателям премирования (табл.25.1) выполнены в полном объеме
Премия за выполнение индивидуальных показателей премирования	b=1	Все задачи согласно индивидуальных показателей премирования (табл.25.2) выполнены в полном объеме
Премия за лояльность компании	c=0,1	Активное участие в рекламных мероприятиях
Премирование за квалификацию	d=0,1	Имеет ученую степень кандидата экономических наук
Премия за выслугу лет	e=0,05	Имеет стаж работы в компании 5 лет
<b>Расчет величины заработной платы сотрудника <math>Z = 10000 \cdot 1.5 \cdot 2 \cdot 1.1 \cdot 1.1 \cdot 1.05 = 38115</math> руб.</b>		

Для сравнения приведем данные по доходам этого же специалиста до изменения системы материального стимулирования.

Конечно, данный подход к реформированию системы материальной мотивации в компании является лишь одним из множества возможных вариантов. Тем не менее, мы уделили внимание именно ему, так как он уже был использован на некоторых промышленных предприятиях и дал хорошие

Таблица 25.6

	<b>Руб.</b>
Тариф	19050
Премия (100%)	19050
<b>Итого:</b>	<b>38100</b>

результаты. За счет его внедрения решаются основные острые проблемы, такие как повышение производительности и результативности труда. Повышение лояльности персонала к компании, ее нуждам и проблемам. Также предлагаемый подход ориентирует работников на самостоятельное повышение квалификации и располагает к долгосрочной, а соответственно более качественной работе в компании.



## **26. НАДО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СИСТЕМУ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СТОЛОВОЙ**

### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время, в связи с переходом к рыночным условиям хозяйствования, вопросы повышения экономической эффективности деятельности промышленных предприятий стоят достаточно остро. В этой связи вопросы повышения эффективности деятельности столовых, входящих в состав непрофильной деятельности промышленных предприятий, имеют определенную актуальность. Особенно, учитывая, что финансирование данных объектов социальной сферы осуществляется исключительно за счет чистой прибыли предприятия, а также хроническую убыточность последних. При этом в качестве основополагающего аспекта, как нам представляется, выступают вопросы повышения мотивации персонала столовых. Это обусловлено сниженным в настоящее время стремлением данных работников к улучшению финансовых результатов своей деятельности вследствие осуществления полной дотационной поддержки столовых промышленными предприятиями. При этом прочие предприятия общественного питания, для которых данный вид деятельности является основным, осуществляют в тех же рыночных условиях достаточно эффективную хозяйственную деятельность.

Учитывая это, в настоящей главе предпринята попытка формирования механизма материального стимулирования работников столовых промышленных предприятий, с целью повышения их заинтересованности и нацеленности на улучшение экономической эффективности своей деятельности.

В качестве примера был выбран среднестатистический профессиональный состав работников столовой, определенный на основе анализа организационных структур, действующих при промышленных предприятиях столовых.

## 2. Решение поставленной задачи.

Таким образом, был сформирован следующий среднестатистический профессиональный состав сотрудников условного комбината общественного питания предприятия ОАО «Маштехпром»:

- 1) заведующая столовой;
- 2) кассир;
- 3) повар;
- 4) пекарь;
- 5) буфетчик;
- 6) мойщик посуды;
- 7) официант;
- 8) кухонный рабочий;
- 9) уборщик служебных помещений.

Далее для данных должностей и профессий были разработаны показатели премирования, которые представлены в табл. 26.1. В данном случае условно принят размер премии в 60%.

Таблица 26.1

### Показатели премирования работников комбината общественного питания предприятия ОАО «Маштехпром»

№№	Должность, профессия	%	Показатели
1	2	3	4
1	Заведующая столовой	15	Целевое использование средств в пределах, выделенных бюджетом (планом).
		7	Своевременное оформление первичных бухгалтерских документов
		8	Отсутствие замечаний по качеству пищи и ассортименту блюд, замечаний по санитарному содержанию пищеблока *
		30	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.
2	Кассир	45	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки
		15	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.

1	2	3	4
3	Повар	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению пищи, ассортименту блюд *
		45	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.
4	Пекарь	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению выпечки, ассортименту выпечки
		45	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.
5	Буфетчик	15	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки.
		45	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.
6	Мойщик посуды	60	Своевременное выполнение обязанностей с надлежащим качеством, отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока*
7	Официант	15	Отсутствие замечаний по обслуживанию *
		45	Выполнение установленного значения показателя «Среднедневной выручки» за отчетный месяц.
8	Кухонный рабочий	60	Содержание закреплённых участков в чистоте, отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока*
9	Уборщик служебных помещений	60	Содержание закреплённых участков в чистоте, отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока*

Выполнение показателей премирования, связанных с качеством пищи, ассортиментом блюд, санитарным содержанием пищеблока, которые отмечены \*, определяется отсутствием замечаний в книге жалоб и предложений.

С целью повышения мотивации сотрудников столовой нами был предложен показатель «Значение среднедневной выручки»  $S$ , который определяется как отношение выручки за месяц (без НДС) к количеству рабочих дней за отчетный месяц. При этом должен обеспечиваться определенный ежемесячный темп роста данного показателя (см. табл. 26.2). Рост данного показателя в каждом последующем месяце должен обеспечиваться от достигнутого значения в предыдущем.

Предлагается следующая форма справки по выполнению показателя  $S$ , тыс. руб., на основании которой производится начисление вознаграждения по

итогах работы за месяц, формируется на основе данных бухгалтерской отчетности (см. табл. 26.3).

Таблица 26.2

**Определение размера премии работников комбината общественного питания предприятия ОАО «Маштехпром»**

Корректирующий показатель k	Темпы роста значения показателя S за месяц	Размер вознаграждения
$k=1+n$	Более 1 %. $n=0,1$ за каждый 1 % увеличения среднедневной выручки	$r \cdot D \cdot k$ , где r- размер премии, начисляемый по показателю S согласно табл. 26.1, D – начисленный должностной оклад за отработанное время, k – корректирующий показатель
$k=1$	1 % и более	
$k=0,75$	От 0,5% до 1%	
$k=0,5$	От 0 % до 0,5%	

Таблица 26.3

**Справка о выполнении показателя премирования S работников комбината общественного питания предприятия ОАО «Маштехпром» за \_\_\_\_\_ месяц 200\_ года**

	Значение	Обоснование
Выручка за месяц (без НДС), В, тыс. руб./мес.		Данные бухгалтерской отчетности за _____ месяц 200_ года
Количество рабочих дней за отчетный месяц, t, дн./мес.		Расчет использования рабочего времени на 200_г.
Среднедневное значение выручки за текущий месяц (без НДС), St, руб./дн.		$S=B/t$
Среднедневное значение выручки за прошлый месяц (без НДС), Sp, руб./дн.		Справка по выполнению данного показателя премирования за прошлый период
Темпы роста значения показателя «Среднедневной выручки» за месяц		$T= St/Sp$
Корректирующий показатель k		В соответствии с табл. 26.1

Как видно из таблицы 26.2, при обеспечении ежемесячного темпа роста показателя S более 1% сотрудникам будет начислена премия с учетом повышающего коэффициента k, который в данном случае будет определяться как  $1+n$  (где  $n=0,1$  за каждый 1 % увеличения среднедневной выручки свыше установленного 1%). Таким образом, если работники столовой обеспечили рост среднедневной выручки за отчетный месяц в 2%, то премия по данному

показателю будет начислена с повышающим коэффициентом равным 1,1 (на 10% больше). В случае если итоги работы столовой за месяц таковы, что обеспечен рост значения показателя среднедневной выручки в 1% и более (но менее 2%), то показатель также считается выполненным. Премия по итогам работы за месяц начисляется с коэффициентом 1. В случае не достижения требуемого темпа роста среднедневной выручки за отчетный месяц от уровня прошлого месяца применяются понижающие коэффициенты 0,5 и 0,75 при соответственно темпах роста в 0 - 0,5% и 0,5 - 1%.

Кроме того, необходимо учесть, что премия может быть не выплачена полностью в следующих случаях:

1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.
2. Самовольный уход работника с рабочего места без уважительной причины, что привело к невыполнению должностных обязанностей или дневного задания.
3. Совершение дисциплинарного или административного правонарушения.
4. Нарушение трудовой и производственной дисциплины.

При определении диапазона значений темпов роста значения показателя  $S$  также возможно использование не экспертного метода, как было предложено выше, а применение индекса потребительских цен. Данный индекс ежемесячно отражает уровень инфляционных процессов, происходящих в сфере общественного производства. Его применение обеспечит стимулирование роста значения выручки на уровень ежемесячной инфляции.

Таким образом, предлагаемый подход материального стимулирования сотрудников столовых промышленных предприятий направлен на повышение заинтересованности их в конечных результатах работы, в положительном финансовом результате. Это достигается за счет повышения качества питания, расширения ассортимента блюд, повышения культуры обслуживания и трудовой дисциплины.

## **27. НЕОБХОДИМО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ СЛУЖБЫ ПРОДАЖ**

### **1. Постановка задачи.**

Вопросы повышения эффективности деятельности персонала всегда имели особую значимость и торговый персонал компаний – дистрибьютеров в этом не является исключением. Наоборот, в условиях финансового кризиса и ужесточения конкуренции вопросы повышения эффективности системы продаж становятся определяющими в стратегиях выживания отечественных компаний.

### **2. Решение поставленной задачи.**

В настоящей главе представлен практический опыт реформирования системы оплаты труда небольшой дистрибьютерской компании ООО «Успех», в которую автор привлекался в качестве независимого консультанта и руководил реформированием данной системы.

Итак, компания ООО «Успех», работает в секторе FMCG (товары народного потребления) и является официальным дистрибьютером крупнейшего товаропроизводителя. Компания сравнительно молодая, была образована в 2006 году, но уже успела завоевать на рынке своего региона значительную долю. Этап бурного роста позади, компания уже «на ногах», объем продаж стабилен и ничего не предвещало неприятностей. Однако, грянул мировой финансовый кризис и, хотя большого объема кредитных средств у компании не было, неприятностей избежать не удалось. Остановился рост объема продаж. И хотя снижения объема пока еще не произошло, однако это натолкнуло собственников компании на мысль о том, что необходим анализ и определенные управленческие действия по этому поводу. На этом этапе и были приглашены сторонние консультанты для диагностики ситуации, разработки и реализации комплекса антикризисных мер.

В ходе проведенного анализа было выявлено, что в течение последних 6 месяцев у компании не появился не один новый постоянный клиент. Появлялось много мелких с очень небольшими объемами продаж, которые быстро исчезали.

Анализ системы оплаты труда торговых представителей показал, что премия сотрудникам начисляется в зависимости от двух факторов:

- % от объема продаж за истекший месяц;
- при условии привлечения новых клиентов вводится бонус (повышающий коэффициент), равный 20% от суммы премии.

При этом оценка по показателю «Привлечение новых клиентов» производилась по факту наличия нового привлеченного клиента, без учета его величины и долгосрочности его привлечения.

Иными словами торговый представитель, чтобы получить свою премию привлекал небольшого (кого попроще) клиента, при этом совершенно не заботился о дальнейшей работе с ним, не «окучивал» его. В итоге такой клиент уходил к более выгодным условиям. Кроме того, были выявлены случаи, когда один и тот же клиент (точка розничных продаж) считался «новым» для разных торговых представителей с разрывом во времени в 2 месяца!

Таким образом, основная часть премиальной составляющей оплаты труда торговый представитель получал за счет старой, наработанной клиентской базы, дополнительный бонус за счет привлечения малозначительных клиентов, которых потом «бросал» за ненадобностью и они уходили. Просто бонус в 20% премии оказывался больше, чем прирост суммы основной премии от увеличения объема продаж. При этом стоит отметить, что уровень оплаты труда был достаточно высоким, чтобы расслабиться, «зажиреть» и не бороться за каждый рубль. Система оплаты труда выглядела следующим образом (см. табл. 27.1).

Оплата труда бизнес-тренера была повременной и не зависела от объема продаж, а зависела от объективного (или субъективного) мнения руководства об эффективности подготовленных им торговых представителей.

**Действующая система оплаты труда сотрудников ООО «Успех» при  
объеме продаж 15000 тыс.руб в месяц**

№ п/п	Наименование должности	Кол- во	Тариф, руб	Премия, руб. (0,1% от объема продаж)	Бонус, руб. (за привлечение новых клиентов), 20% от премии	Всего, руб.
1	Торговый представитель	110	10000	15000	3000	28000
2	Бизнес-тренер	1	15000	15000*		30000
	<b>Итого:</b>	<b>111</b>	<b>1115000</b>	<b>1665000</b>	<b>333000</b>	<b>3110000</b>

\* Премия выплачивается ежемесячно по решению руководства с учетом достигнутого результата по обучению торговых представителей.

Таким образом, подводя итог проведенного анализа, следует отметить, что в целом персонал торговых представителей успокоился и жил спокойно на уже завоеванных ранее позициях. Бизнес-тренер же пребывал в несколько демотивирующей рабочей обстановке, связанной с неопределенностью своего потенциального наказания или поощрения.

В целях координального исправления сложившейся негативной ситуации было предложено следующее изменение системы оплаты труда.

Было принято решение о выделении в группе торговых представителей сотрудников, работающих только с новыми клиентами и сотрудников, работающих со старыми клиентами. Разделение персонала производилось на основании результатов психологического, профессионального тестирования с учетом реальных достижений. Также для этих групп торговых представителей были разработаны различные программы обучения и развития.

Таким образом, от первых требовалось найти новых клиентов, а от вторых удержать и увеличить объем продаж по старым. Соответственно было решено премиальную часть первых поставить в зависимость исключительно от количества привлеченных новых клиентов. При этом, так как компании требовалось увеличить свое присутствие на региональном рынке объем продаж по новым клиентам для данных торговых представителей в расчет не принимался. Так же в целях компенсации за большую сложность и в определенной мере неопределенность получаемого результата было принято



решение о увеличении тарифной части торговых представителей, занятых исключительно привлечением новых клиентов до 13000 руб.

Оплату труда бизнес-тренера было также решено поставить в зависимость от реально достигнутого за отчетный период результата. Тем самым, снизив факт субъективизма при определении вознаграждения по данному сотруднику, и нацелим его на улучшение качества обучения торговых представителей.

В итоге была сформирована следующая система оплаты труда (см. табл. 27.2)

Таблица 27.2

**Предложенная система оплаты труда сотрудников ООО «Успех» при  
объеме прироста продаж 150 тыс.руб. в месяц**

№ п/п	Наименование должности	Кол-во	Тариф, руб	Премия, руб.	Всего, руб.
1	Торговый представитель (по работе с новыми клиентами)	30	13000	15000*	28000
	Торговый представитель (по работе со старыми клиентами)	80	10000	18000**	28000
2	Бизнес-тренер	1	15000	15000***	30000
	<b>Итого:</b>	<b>111</b>	<b>1205000</b>	<b>1905000</b>	<b>3110000</b>

\* премия начислялась в размере 10% от тарифной части за одного привлеченного клиента. Таким образом, получалось, что при привлечении 10 новых клиентов сотрудник получал премию в размере 100%, при 0 новых клиентов премия не выплачивалась. В случае если торговый представитель привлек больше, чем 10 новых клиентов за месяц премия увеличивалась пропорционально, ограничений не было.

\*\* премия начислялась в зависимости от прироста объема продаж. При этом в расчет не принимался прирост продаж за счет привлеченных в текущем месяце новых клиентов. Бралось только увеличение по старым клиентам. Однако при определении уровня прироста в следующем месяце за базовый (который надо улучшить) бралось уже значение с новыми клиентами. В данном случае было решено принять размер премии 12% от объема продаж. Это было сделано в целях сохранения на текущем уровне фонда оплаты труда.

\*\*\* премия начислялась в зависимости от выполнения поставленных задач перед торговыми представителями и разделялась на две составные части. Первая часть в размере до 50% от тарифа за привлечение новых клиентов торговыми представителями. Вторая часть в размере тоже до 50% в зависимости от прироста объема продаж по старым клиентам. Первая часть выплачивалась из расчета 5% за каждого привлеченного торговым представителем нового клиента. Вторая часть как 5% от прироста объема продаж.

Стоит отметить, что одной из ключевых целей при реформировании системы оплаты труда ставилась задача неувеличения фонда оплаты труда работников, что и было достигнуто.

Анализ получаемых, в течении полугода, результатов показал рост объема продаж в среднем на 5-7% ежемесячно!

В данном случае нами был рассмотрен немного упрощенный пример проведенной работы. Это было сделано сознательно, чтобы не перегружать читателя второстепенной, менее значимой информацией, а заострить его внимание на основном механизме достижения поставленного результата.

## **28. ПОСТАВЛЕНА ЗАДАЧА ВНЕДРИТЬ ГРЕЙДИНГ В КОМПАНИИ**

### **1. Постановка задачи.**

В настоящее время вопросы повышения эффективности труда сотрудников компаний приобретают особую актуальность и значимость. Не секрет, что в сложившихся условиях компании, прежде всего, прибегают к оптимизации численности персонала, стремясь оставить только лучшую, эффективную часть сотрудников, возложив на них дополнительные обязанности. В ряде случаев такой подход приводит к совершенно обратному явлению, когда вместо повышения эффективности труда происходит ее резкое снижение. Это является следствием демотивации оставшихся, пусть даже эффективных сотрудников. Причин этому может быть несколько:

1. Сами по себе сокращения в компании всегда вносят негатив в мотивационный настрой работников, даже если им объявлено, что их они не затронут. Это связано с тем, что сотрудник теряет уверенность в завтрашнем дне, он считает: «сегодня сократили его, завтра возьмутся за меня...»

2. При сокращениях, как правило, происходит перераспределение обязанностей на оставшихся, что вызывает увеличение их рабочей загрузки. Однако, роста оплаты труда сейчас в условиях кризиса, как правило, не происходит. Т.е. сотрудник должен быть рад, что его не сокращают и на этих радостях взять на себя дополнительные обязанности.

И если раньше при таких реформах часть востребованного на рынке труда персонала просто могла уйти из компании, то сейчас большинство предпочтет остаться, но тихо саботировать ряд возложенных обязанностей.

В таких условиях работодатели практически обречены на разработку подходов повышения мотивации сотрудников, в том числе и за счет совершенствования механизмов материальной мотивации.

## **2. Решение поставленной задачи.**

В данной главе изложен положительный опыт совершенствования системы оплаты труда в небольшой промышленной компании на основе внедрения грейдинга. Особый интерес представляет тот факт, что эти мероприятия были проведены в компании после реализации ряда мер по сокращению персонала, вызванного финансовым кризисом.

Итак, компания ООО «ПромИндустрия», представляет собой небольшое промышленное предприятие с численностью персонала 180 человек. И хотя продукция компании пользовалась стабильным спросом, в том числе и в период финансового кризиса, ООО «ПромИндустрия», как и большинство отечественных компаний, разработала и провела ряд антикризисных мер, связанных с сокращением персонала. В итоге численность компании снизилась до 150 человек, что привело к прямому экономическому эффекту (за счет снижения ФОТ и ЕСН) в сумме 570 тыс. руб. в месяц. Однако, в качестве негативных последствий компания получила снижение эффективности труда основного производственного персонала, которого не коснулись основные сокращения.

При планировании анитикризисного сокращения руководство компании считало, что загруженность персонала вырастет на 10%, на столько же оценивался и прирост производительности труда. Однако, демотивация оставшегося персонала привела к обратному процессу: к снижению производительности труда на 18%, как следствие, не выполнению плана производства продукции и снижению темпов роста продаж (компания занимала развивающийся, до конца не освоенный, сегмент товарного рынка). Снижение продаж привело к снижению выручки от реализации готовой продукции на сумму 2568 тыс.руб. в месяц. Таким образом, топ-менеджменту компании ничего не оставалось, как констатировать экономический ущерб от реализации своих «антикризисных мер» в сумме  $2568 - 570 = 1998$  тыс.руб.в месяц!

Данная ситуация в современных условиях далеко не исключительная, а к сожалению вполне стандартная. Только большинство компаний за счет того,

что не проводят полную оценку последствий, так и остаются пребывать в радужной уверенности, что все хорошо. Просто обычно экономический эффект от оптимизации численности оценивается, а дальнейшие негативные последствия, связанные с демотивацией персонала, снижением лояльности компании и т.д., экономически не оцениваются.

Другой вариант, оценка производится, но не сопоставляется с результатами проведенных мероприятий. Иными словами, негативные последствия не рассматривают как следствие от проведенных «антикризисный мер». Таким образом, пример компании ООО «ПромИндустрия» наглядно показывает, как делать не надо. Ведь не даром большинство западных компаний при разработке и реализации подобных мероприятий рассматривает меры по снижению численности персонала и существенное изменение мотивации в последнюю очередь! Это не случайно, потому что эти меры всегда влекут за собой демотивацию и снижение лояльности персонала к компании, а это в свою очередь всегда прямой путь к снижению эффективности труда и как следствие к прямым убыткам. При этом последствия бывают очень серьезными, быстро не исправимыми и практически всегда очень сложно экономически оцениваемыми. Порой бывает, что компании потом приходится сильно завышать ФОТ (по сравнению со среднерыночным уровнем) лишь бы только привлечь или удержать нужных ценных работников, причем, как правило, получить от них максимальную отдачу при этом все равно не удастся.

Итак, мы рассмотрели, к чему приводят «модные» в современной отечественной управленческой практике решения, направленные на преодоление последствий финансового кризиса. Далее рассмотрим, что было предпринято в компании ООО «ПромИндустрия» для ликвидации полученного ежемесячного ущерба в 1998 тыс.руб. В данном случае мы не будем рассматривать комплекс мероприятия по повышению лояльности и приверженности оставшихся сотрудников компании. Скажем только, что он был проведен и принес свои положительные плоды.

Заострим внимание на проблемах и вопросах системы материальной мотивации компании.

Проведенный анализ показал отсутствие в компании, как таковой системы определяющей уровень оплаты труда. Т.е. существовавшая ранее система тарифных ставок периодически подвергалась бессистемным изменениям. Например, при требовании законодательства поднять минимальный размер оплаты труда. До минималки поднимался самый низший разряд, далее еще два, три разряда поднимались, но уже на меньший процент и все. Остальному персоналу заработная плата не индексировалась. Нелогичные, бессистемные разрывы были также и в оплате труда соседних подразделений. Эта ситуация усугублялась из года в год, при этом привлекались новые специалисты, на заработные платы значительно выше, чем у старых работников и т.д. Таким образом, полная неразбериха в системе материальной мотивации привела к тому, что уборщица получала столько же, сколько и инспектор отдела кадров, а вновь приглашенный инженер производственного отдела столько же, сколько и главный механик предприятия. Как видно проблема эта возникла не за день или за месяц, а нарастала годами. Потом грянул финансовый кризис, пошли сокращения работников, оставшихся «нагрузили» высвободившимися функциями и об увеличении ФОТ уже никто и не заикался. Однако, персонал, итак, не имевший справедливости в оплате своего труда, да еще и дополнительно нагруженный функциями сократившихся работников просто начал тихий саботаж, который в свою очередь привел к постоянным срывам выполнения производственной программы. Проблема получилась сложная, комплексная. С одной стороны необходимо было повышать оплату труда ряду ключевых сотрудников, чтобы их удержать, а с другой стороны предприятие не могло себе позволить увеличивать затраты на ФОТ и ЕСН. В такой ситуации руководство ООО «ПромИндустрия» приняло единственно верное решение, что все же необходимо выстраивать систему оплаты труда, а не продолжать бессистемные, лихорадочные попытки увеличивать зарплаты то одному, то другому работнику.

В итоге было принято решение строить систему оплаты труда в компании на основе внедрения грейдинга. При этом одним из ключевых граничных условий оставалось недопущение роста фонда оплаты труда всей компании!

Внедрение грейдинга в компании проводилось в целом по стандартному алгоритму, включающему в себя несколько этапов:

1. Распределение должностей по значимости для организации.
2. Определение грейдов.
3. Тарификация или определение размеров окладов.
4. Анализ рыночного уровня оплаты труда по должностям и профессиям.
5. Анализ и исправление несоответствий.

Сначала на основе известного опросника для оценки должностей по методу Хэя нами была разработана анкета оценки должностей и профессий для предприятия ООО «ПромИндустрия» (см. табл. 28.1).

Далее на основе данной анкеты была проведена непосредственно оценка значимости каждой должности, профессии. Оценка проводилась экспертным методом. При этом в качестве экспертов выступали непосредственные руководители, с обязательным участием стороннего, независимого участника – представителя консалтинговой организации. Т.е. оценку значимости заместителей генерального директора производил генеральный директор, отделы, оценивал соответствующий зам.генерального директора, сотрудников – начальник отдела и т.д. Участие стороннего консультанта непосредственно в оценке должностей, профессий было введено для обеспечения определенной независимости, взгляда со стороны. При этом независимые эксперты для различных подразделений компании были различными, узкими специалистами в данных направлениях. Итоговая балльная оценка получалась как среднее арифметическое балльных оценок экспертов.

Кроме того, до членов экспертных комиссий была доведена мысль о том, что необходимо абстрагироваться от конкретных сотрудников, их достоинствах и недостатков и оценивать значимость непосредственного рабочего места для организации. Так было положено, что по системе грейдов будет определяться

## Анкета оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование фактора	Уровень 1 5 баллов	Уровень 2 10 баллов	Уровень 3 15 баллов	Уровень 4 20 баллов	Уровень 5 25 баллов
1	Знания	Не требуется профессиональное образование, необходим инструктаж для выполнения ручных рутинных, повторяющихся операций	Среднее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания
2	Профессиональный опыт	До полугода	От полугода до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет
3	Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 50 чел.	В подчинении от 50 до 80 чел.	В подчинении свыше 80 чел.
4	Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации, для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуются повышенные коммуникативные навыки	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
5	Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные, совершенно новые ситуации, требующие творческого подхода, создания новых методов и концепций
6	Свобода действий при принятии решений	Минимальная с детальным описанием последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и метода работы общего характера	Конкретные оперативные планы и управленческие инструкции, качающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Полная свобода действий
7	Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
8	Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной оргтехникой, за компьютером в течение всего рабочего дня	Работа в производственных цехах	Список №2 производств, работ, профессия, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях	Список №1 производств, работ, профессия, должностей на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях
9	Уровень производственного риска	Отсутствие производственного риска	Небольшой, предсказуемый риск для здоровья	Риск средней степени, который не всегда можно предсказать	Серьезный, предсказуемый риск для жизни и здоровья	Серьезный и непредсказуемый риск для жизни и здоровья
10	Уровень ответственности	Минимальная за свои действия	За выполнение одной значимой текущей задачи	За выполнение ряда значимых оперативных задач	За выполнение значимых тактических задач предприятия	Максимальная за выполнение стратегических задач предприятия



тарифная часть оплаты труда, учитывающая значимость рабочего места для организации. Непосредственные же результаты работы конкретного сотрудника оцениваются премиальной частью оплаты труда, которая в компании ООО «ПромИндустрия» начисляется в виде определенного процента к тарифной части в зависимости от выполнения установленных KPI.

Таким образом, все должности, профессии компании получили балльную оценку и были в зависимости от нее проранжированы. Результаты представлены в табл. 28.2.

Таблица 28.2

**Проранжированные результаты экспертной оценки должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»**

№ п/п	Наименование должности, профессии *	Итоговая балльная оценка	№ фактора по табл.28.1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1</b>	<b>Генеральный директор</b>	<b>185</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>Директор по маркетингу и продажам</b>	<b>170</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Директор по персоналу и административным вопросам</b>	<b>165</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
4	Начальник отдела продаж	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
5	Директор по производству	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
6	Начальник отдела маркетинга	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
7	Директор по экономике и финансам	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
8	Начальник отдела управления персоналом	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
9	Начальник юридического отдела	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
10	Специалист отдела продаж	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15
11	Специалист отдела маркетинга	135	20	15	5	20	25	15	5	10	5	15
12	Начальник производственного цеха №1	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник производственного цеха №2	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
14	Специалист отдела управления персоналом	<b>130</b>	20	15	5	20	20	15	5	10	5	15
15	Начальник производственного отдела	<b>130</b>	25	20	15	15	10	10	5	10	5	15
16	Начальник отдела экономики	<b>125</b>	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
17	Юрисконсульт	<b>125</b>	20	15	5	20	20	10	5	10	5	15
18	Начальник финансового отдела	<b>120</b>	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
19	Главный бухгалтер	<b>120</b>	25	20	10	10	10	10	5	10	5	15
20	Инженер производственного отдела	<b>120</b>	20	15	5	10	20	15	5	10	5	15
21	Начальник информационного отдела	<b>115</b>	25	20	10	10	5	10	5	10	5	15
22	Оператор линии (цех №1)	<b>115</b>	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
23	Машинист упаковочной машины (цех №1)	<b>115</b>	10	10	5	5	5	5	20	20	25	10
24	Оператор линии (цех №2)	<b>115</b>	15	15	5	5	5	5	10	25	20	10
25	Машинист упаковочной машины (цех №2)	<b>110</b>	10	10	5	5	5	5	20	20	25	5
26	Специалист отдела экономики	<b>105</b>	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
27	Специалист финансового отдела	<b>105</b>	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
28	Специалист информационного отдела	<b>105</b>	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
29	Начальник административно-хозяйственного отдела	<b>100</b>	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
30	Бухгалтер	<b>85</b>	15	15	5	5	5	5	5	10	5	15
31	Грузчик (цех №1)	<b>65</b>	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
32	Грузчик (цех №2)	<b>65</b>	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	<b>50</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	<b>Итого по всем рабочим местам:</b>	<b>4130</b>										

\* чтобы избежать перегруженности материала представленная штатная структура ООО «ПромИндустрия» была упрощена.

Далее было произведено разделение по грейдам. В рассматриваемом нами случае был применен следующий подход. Было принято решение о том, что количество грейдов будет 10 с одинаковым шагом. Поэтому из максимального количества баллов (185) вычитаем минимальное количество баллов (50) и полученное значение делим на 10 (количество грейдов). В итоге получается, что шаг одного грейда должен быть равен 13,5 баллам (185-

50=135/10=13,5). Таким образом, с учетом округления полученных значений мы формируем следующее распределение по грейдам (см. табл. 28.3)

Исходя из предложенного распределения по грейдам получаем следующую картину (см. табл. 28.4).

Таблица 28.3

### Распределение грейдов ООО «ПромИндустрия»

№ грейда	Мин. значение грейда, баллы	Макс. значение грейда, баллы
1	50	64
2	64	77
3	77	91
4	91	104
5	104	118
6	118	131
7	131	145
8	145	158
9	158	172
10	172	185

Таблица 28.4

### Присвоение грейдов должностям и профессиям в ООО «ПромИндустрия»

№ п/п	Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	№ грейда
1	2	3	4
1	Генеральный директор	185	10
2	Директор по маркетингу и продажам	170	9
3	Директор по персоналу и административным вопросам	165	
4	Начальник отдела продаж	165	
5	Директор по производству	160	
6	Начальник отдела маркетинга	160	
7	Директор по экономике и финансам	155	8
8	Начальник отдела управления персоналом	155	
9	Начальник юридического отдела	150	
10	Специалист отдела продаж	140	7
11	Специалист отдела маркетинга	135	
12	Начальник производственного цеха №1	135	
13	Начальник производственного цеха №2	135	
14	Специалист отдела управления персоналом	130	6
15	Начальник производственного отдела	130	
16	Начальник отдела экономики	125	
17	Юрисконсульт	125	
18	Начальник финансового отдела	120	
19	Главный бухгалтер	120	
20	Инженер производственного отдела	120	
21	Начальник информационного отдела	115	5
22	Оператор линии (цех №1)	115	

1	2	3	4
23	Машинист упаковочной машины (цех №1)	115	См. выше
24	Оператор линии (цех №2)	115	
25	Машинист упаковочной машины (цех №2)	110	
26	Специалист отдела экономики	105	
27	Специалист финансового отдела	105	
28	Специалист информационного отдела	105	
29	<i>Начальник административно-хозяйственного отдела</i>	100	4
30	Бухгалтер	85	3
31	Грузчик (цех №1)	65	2
32	Грузчик (цех №2)	65	
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	50	1
	<b>Итого по всем рабочим местам:</b>	<b>4130</b>	

Следующим этапом в целях установления должностных окладов и расчета вилок окладов был произведен анализ регионального рыночного уровня оплаты труда. В результате была получена следующая таблица грейдов должностей и профессий ООО «ПромИндустрия».

Таблица 28.5

**Таблица грейдов должностей и профессий ООО «ПромИндустрия»\***

№ п/п	Наименование должности, профессии	№ грейда	Размер оплаты труда, руб.		
			минимум	среднее	максимум
1	2	3	4	5	6
1	<b>Генеральный директор</b>	<b>10</b>	<b>100000</b>	<b>115000</b>	<b>130000</b>
2	<b>Директор по маркетингу и продажам</b>	9	78000	94000	110000
3	<b>Директор по персоналу и административным вопросам</b>				
4	<i>Начальник отдела продаж</i>				
5	<b>Директор по производству</b>				
6	<i>Начальник отдела маркетинга</i>	8	61000	73000	85000
7	<b>Директор по экономике и финансам</b>				
8	<i>Начальник отдела управления персоналом</i>				
9	<i>Начальник юридического отдела</i>	7	48000	57500	67000
10	Специалист отдела продаж				
11	Специалист отдела маркетинга				
12	<i>Начальник производственного цеха №1</i>	6	38000	45500	53000
13	<i>Начальник производственного цеха №2</i>				
14	Специалист отдела управления персоналом				
15	<i>Начальник производственного отдела</i>				
16	<i>Начальник отдела экономики</i>				
17	Юрисконсульт				
18	<i>Начальник финансового отдела</i>	5	30000	36000	42000
19	<i>Главный бухгалтер</i>				
20	Инженер производственного отдела				
21	<i>Начальник информационного отдела</i>				
22	Оператор линии (цех №1)				
23	Машинист упаковочной машины (цех №1)				

1	2	3	4	5	6
24	Оператор линии (цех №2)				
25	Машинист упаковочной машины (цех №2)				
26	Специалист отдела экономики				
27	Специалист финансового отдела				
28	Специалист информационного отдела				
29	<i>Начальник административно-хозяйственного отдела</i>	<b>4</b>	<b>24000</b>	<b>28500</b>	<b>33000</b>
30	Бухгалтер	<b>3</b>	<b>19000</b>	<b>22500</b>	<b>26000</b>
31	Грузчик (цех №1)	<b>2</b>	<b>15000</b>	<b>18000</b>	<b>21000</b>
32	Грузчик (цех №2)				
33	Специалист административно-хозяйственного отдела	<b>1</b>	<b>12000</b>	<b>14500</b>	<b>17000</b>

\* В действительности чтобы получить данную таблицу понадобилось провести несколько итераций, т.е. реализовать все дальнейшие пункты и вернуться вновь к формированию данной таблицы. Это было обусловлено необходимостью не допустить рост фонда оплаты труда в целом по предприятию. В рассматриваемом нами примере получилось добиться того, чтобы средний уровень оплаты труда в табл. 28.5 соответствовал среднерыночному уровню в регионе.

Следует так же отметить, что размер вилки был принят для всех грейдов одинаковым, равным 30%, что примерно соответствует разбегу уровней заработных плат в регионе по должностям и профессиям. Также был допущен 10% процентный «перехлест» между грейдами. Это было сделано специально, чтобы, например, профессиональный грузчик получал больше, чем например начинающий бухгалтер.

Далее предстоял самый сложный этап: анализ несоответствий существующей системы оплаты труда и ликвидация их. Здесь, на основе данных таблицы 28.5 был сформирован график распределения грейдов. Он представлен на рис.28.1. Далее на этот график были нанесены точки, соответствующие существующим размерам оплаты труда. В рамках настоящей главы, чтобы не перегрузить материал незначительными подробностями мы приведем только пример явных отклонений от заданного коридора распределения значений. Они представлены на рис.28.1 в виде черных точек. Это те должности, профессии которые выпадают из общего коридора. Иными словами данные сотрудники либо недооценены, либо переоценены.

Рассмотрим подробнее. Точка 1 – Главный бухгалтер. По итогам оценки должности попала в 6 грейд, с вилкой по заработной плате 38000 – 53000 руб.

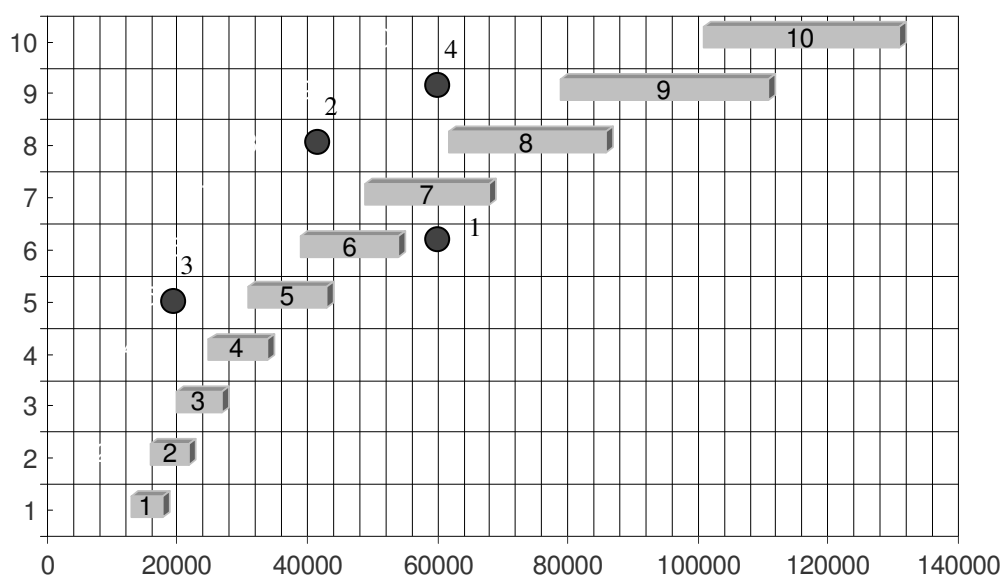
при этом фактический оклад данного работника составляет 60000 руб. Т.е. должность переоценена. Аналогично:

- точка 2 – начальник отдела управления персоналом, грейд 8 (61000-85000 руб), фактическая заработная плата - 40000 руб. Должность сильно недооценена;

- точка 3 – машинист упаковочной машины, грейд 5 (30000-42000 руб), фактическая оплата труда - 20000 руб. Должность недооценена.

- точка 4 – начальник отдела маркетинга, грейд 9 (78000-110000 руб.), фактический тариф 60000 руб. Должность недооценена.

Аналогичный анализ был проведен по всем должностям и профессиям.



**Рис.28.1. График распределения грейдов**

В итоге вся система оплаты труда компании ООО «ПромИндустрия» была пересмотрена, фонд оплаты труда был перераспределен и у всех работников остался на среднерыночном уровне. Конечно, получилось, что у кого-то отняли, а кому-то добавили. Но в условиях финансового кризиса, те у которых отняли не уволились, так как зарплата все же осталась на рыночном уровне. Кроме того, с ними провели дополнительную разъяснительную работу, дали ряд единовременных материальных и нематериальных поощрений и льгот. Тот же, кому повысили заработную плату повысил свою трудовую мотивацию!

## **29. НЕОБХОДИМО ПРОВЕДЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

### **1. Постановка задачи.**

При вводе в эксплуатацию нового оборудования промышленных предприятий службы управления персоналом сталкиваются с проблемой формирования обоснованного, с точки зрения технологии, штатного расписания. При этом технические специалисты, на которых возлагаются основные надежды по определению необходимой численности персонала, склонны эту численность необоснованно завышать.

Ранее, в советские времена существовали отраслевые институты, разрабатывающие всевозможные нормативы численности персонала в зависимости от установленного оборудования. В настоящее время деятельность таких учреждений или практически прекращена или сведена к минимуму. В лучшем случае перепечатываются нормативы численности, нормы обслуживания, нормы времени и пр. 70-х, 80-х годов прошлого столетия, которые в настоящее время в основном безнадежно устарели. Появилось новое, часто импортное оборудование и вопросы определения необходимого и достаточного численного состава ложатся на плечи сотрудников служб управления персоналом самих предприятий.

Кроме того, аналогичные проблемы существуют и на действующих промышленных предприятиях, штатная численность которых формировалась в советские времена на основании указанных нормативов численности. Это связано, во-первых, с тем, что ключевым аспектом деятельности промышленного предприятия была надежность работы оборудования, а не экономическая эффективность предприятия. В связи с этим нормы завышали в целях повышения надежности работы оборудования, при этом не всегда оправданно. Во-вторых, в период становления рыночной экономики (как показывает практика) на многих промышленных предприятиях проходили бессистемные изменения штатного расписания. Просто в то время бывшие

советские руководители обрадовались снятию контроля со стороны государства и начали «городить огород по своему», что не всегда имело достаточные основания. В обоих случаях в результате хаоса с штатной структурой и численностью, предприятия часто имеют проблемы не только с экономической эффективностью производства, но и с той же надежностью работы оборудования.

Вообще, нисколько не умаляя важности аспекта надежности работы оборудования, тем не менее, хочется сказать, что все должно быть обосновано и служба управления персоналом в вопросе формирования штатной численности просто обязана взять инициативу на себя.

В настоящей главе представлен опыт формирования технологически обоснованной штатной численности персонала промышленного предприятия, на примере одной условной производственной цепочки. При этом подход будет одинаков как для случая формирования штата в связи с монтажом нового оборудования, так и для случая обоснования существующего штата сотрудников.

## **2. Решение поставленной задачи.**

Таким образом, нами был предложен и реализован следующий алгоритм определения технологически обоснованной штатной численности персонала на основе формирования схем расстановки персонала, производящего продукцию и обслуживающего оборудование.

Для начала за основу была взята принципиальная схема производства, на которой технический персонал цеха отобразил фактическую расстановку своего персонала (см.рис. 29.1). При этом был отображен как персонал, производящий продукцию (рабочие места 1,2,4,5,6), так и обслуживающий оборудование (рабочее место 3). Для персонала, занимающегося обслуживанием работающего оборудования, (наладчики, слесари-ремонтники и пр.) был отображен маршрут обхода оборудования.



Далее технические специалисты в строгом соответствии с технологическим регламентом производственного процесса расписали пооперационно выполняемые функции на каждом рабочем месте (см. табл.29.1).

Таблица 29.1

**Пооперационные функции, выполняемые персоналом**

№ п/п	Наименование профессии	Наименование операции	Норма времени на ее выполнение, мин	Количество операций в смену, шт	Оперативное время (время основной работы), мин
<b>1</b>	<b>Аппаратчик подготовки сырья (1ед)</b>				
		Операция 1-1	9,59	12	115,08
		Операция 1-2	4,21	14	58,94
		Операция 1-3	8,46	15	126,9
		<b>Итого:</b>			<b>300,92</b>
<b>2</b>	<b>Аппаратчик дозирования сырья (1ед)</b>				
		Операция 2-1	5,05	19	95,95
		Операция 2-2	3,99	29	115,71
		Операция 2-3	2,84	31	88,04
		<b>Итого:</b>			<b>299,7</b>
<b>3</b>	<b>Наладчик оборудования (1ед)</b>				
		Операция 3-1	4,81	26	125,06
		Операция 3-2	6,46	38	245,48
		Операция 3-3	3,84	41	157,44
		Операция 3-4	0,85	92	78,2
		<b>Итого:</b>			<b>606,18</b>
<b>4</b>	<b>Аппаратчик смешивания (1ед)</b>				
		Операция 4-1	6,8	15	102
		Операция 4-2	2,79	19	53,01
		Операция 4-3	3,88	34	131,92
		<b>Итого:</b>			<b>286,93</b>
<b>5</b>	<b>Аппаратчик дозирования готового продукта (1ед)</b>				
		Операция 5-1	2,24	41	91,84
		Операция 5-2	5,43	23	124,89
		Операция 5-3	1,62	52	84,24
		<b>Итого:</b>			<b>300,97</b>
<b>6</b>	<b>Машинист упаковочной машины (1ед)</b>				
		Операция 6-1	0,034	17860	607,24
		<b>Итого:</b>			<b>607,24</b>

Затем были проведены хронометражные исследования каждой операции, результаты были занесены в таблицу 29.1. Необходимо отметить, что выполнение данных работ связано с большой трудоемкостью, хотя в конечном итоге это оправдывается высокой достоверностью и прозрачностью получаемых результатов.

На основе полученных данных был проведен следующий анализ. Расчетное время основной работы при 12 часовой рабочей смене составляет: 12 часов – 1 час (обеденный перерыв) – 8% (потери рабочего времени на личные надобности из расчета предоставления 10 минутного перерыва каждые 2 часа работы) = 10,12 часов или 607,2 мин.

При этом время, фактически затрачиваемое аппаратчиком подготовки сырья на выполнение основной работы, 300,92 мин, что составляет лишь 49,6% ( $300,92 / 607,2$ ) от расчетного времени основной работы. Аналогично по аппаратчику дозирования сырья, загруженность составляет всего 49,4% ( $299,7 / 607,2$ ).

Учитывая это обстоятельство, а также то, что постоянное нахождение на рабочем месте данного персонала не обусловлено требованиями надежности работы оборудования было принято решение о совмещении данных рабочих мест. При этом из штатного расписания было выведено рабочее место аппаратчика подготовки сырья (4 штатных единицы при круглосуточной работе) и аппаратчика дозирования сырья (4 штатных единицы при круглосуточной работе), а введено рабочее место аппаратчика подготовки и дозирования сырья (4 штатных единицы при круглосуточной работе). При этом загруженность персонала в течение рабочей смены составила 98,9% ( $600,62 / 607,2$ ), что достаточно близко к оптимальной.

Аналогичный анализ был проведен по остальным рабочим местам. В итоге было выявлено следующее:

- фактическая загруженность наладчика оборудования в течение смены составляет 99,8% ( $606,18 / 607,2$ ), что достаточно близко к оптимальной.

- фактическая загруженность аппаратчика смешивания и аппаратчика дозирования готового продукта составляет соответственно 47,3% ( $286,93 / 607,2$ ) и 49,6% ( $300,97 / 607,2$ ), что далеко от оптимальной величины. Однако, учитывая требования надежности работы оборудования, согласно которым аппаратчик дозирования готового продукта должен постоянно находиться на своем рабочем месте с целью обеспечения непрерывного контроля за режимами дозирования готового продукта, наличие двух данных рабочих мест было признано обоснованным.

- фактическая загруженность машиниста упаковочной машины составляет 100% ( $607,24 / 607,2$ ), что по формальным признакам оптимально. Однако, при этом бывали случаи когда персонал не успевал упаковывать готовый продукт. Это связано с тем, что скорость подачи готового продукта по транспортеру составляет 1,5 единицы в секунду, соответственно при норме времени на упаковку одной единицы равной 2-м секундам ( $0,034 \times 60$ ) скорость упаковки составляет 0,5 единицы в секунду. Соответственно для обеспечения непрерывной упаковки требуется наличие 3-х рабочих мест ( $1,5 / 0,5$ ). В данном случае было принято решение о введении в штатное расписание дополнительного рабочего места машиниста упаковочной машины (4 штатных единицы при круглосуточной работе).

На основании проведенного анализа была сформирована новая схема расстановки персонала, обслуживающего оборудование и обеспечивающего выпуск готовой продукции (см.рис.29.2). Далее на основании данной схемы были проведены следующие изменения штатного расписания (см. таблицу 29.2).

Таким образом, численность персонала была снижена на 8 штатных единиц без каких-либо негативных последствий для технологического процесса производства или его надежности.

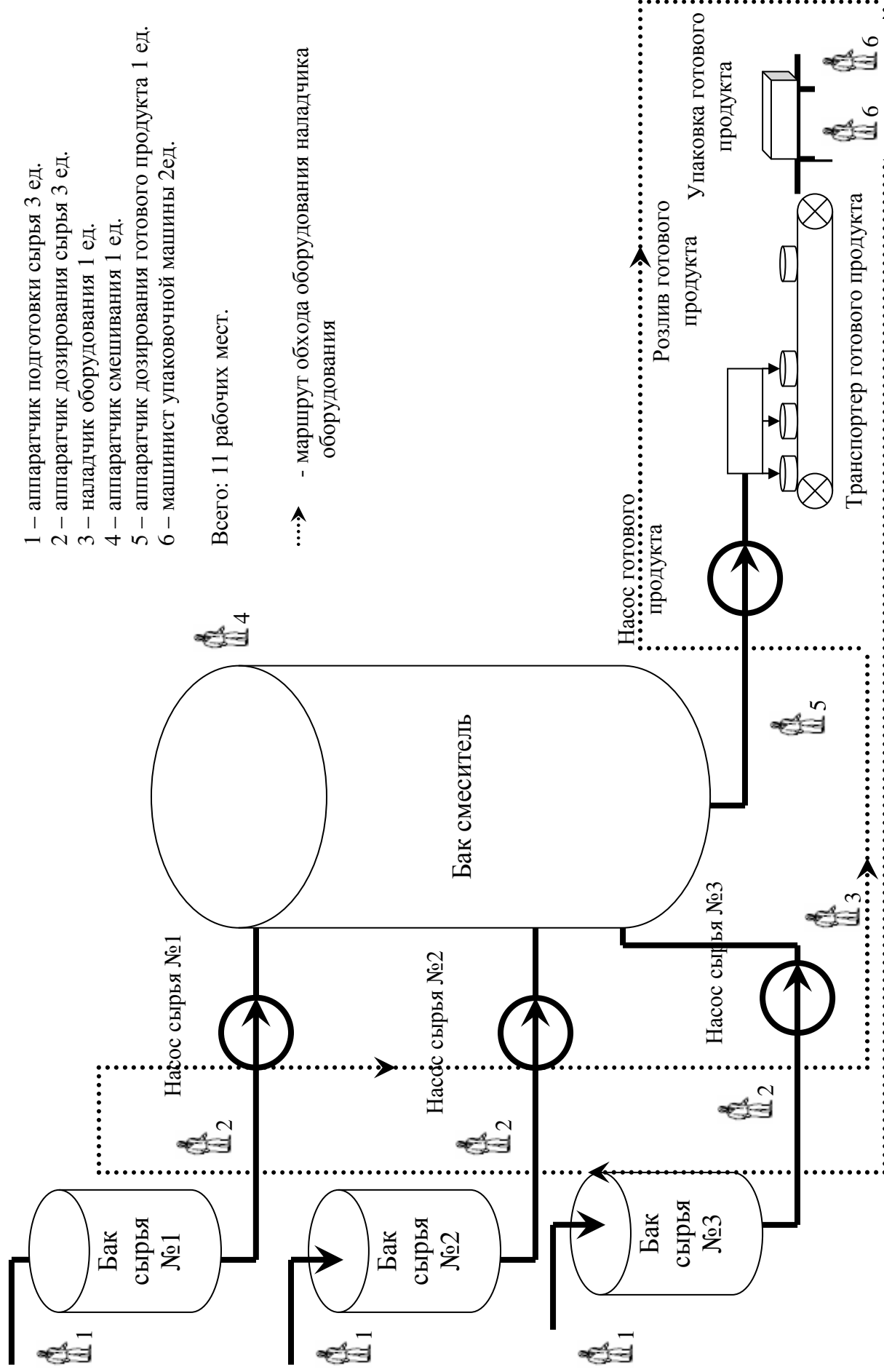


Рис.29.1. Действующая (или предлагаемая) схема расстановки персонала, производящего продукцию и обслуживающего оборудование условного производственного процесса

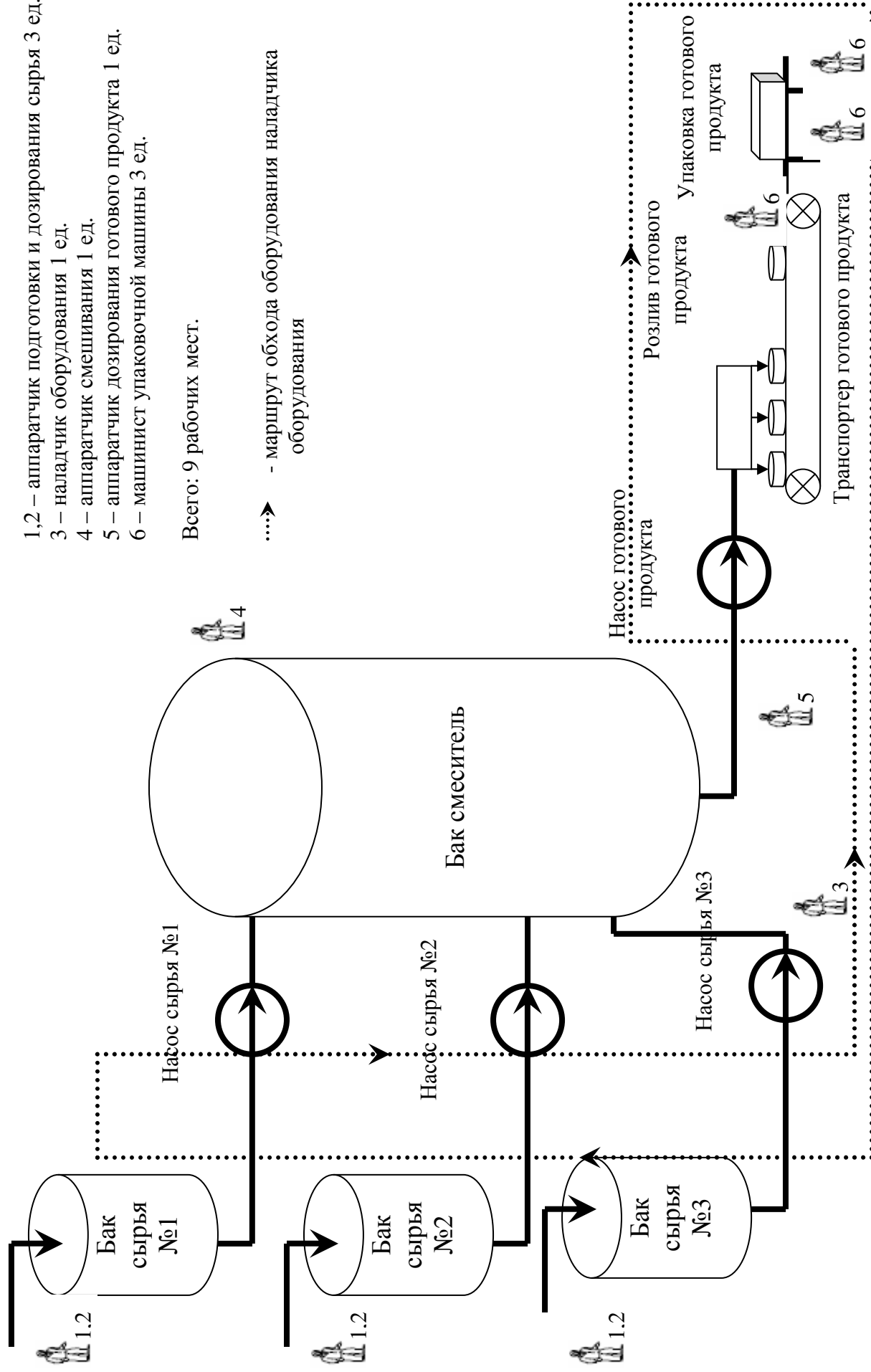


Рис.29.2. Схема расстановки персонала, производящего продукцию

и обслуживающего оборудования условного производственного процесса после анализа и оптимизации

Таблица 29.2

**Изменения штатного расписания, сделанные на основании  
сформированной схемы расстановки персонала**

№	до		после		Отклон.
	Наименование профессии	Кол-во штатных единиц	Наименование профессии	Кол-во штатных единиц	
1	Аппаратчик подготовки сырья	12	Аппаратчик подготовки и дозирования сырья	12	
2	Аппаратчик дозирования сырья	12	Аппаратчик дозирования сырья		-12
3	Наладчик оборудования	4	Наладчик оборудования	4	
4	Аппаратчик смешивания	4	Аппаратчик смешивания	4	
5	Аппаратчик дозирования готового продукта	4	Аппаратчик дозирования готового продукта	4	
6	Машинист упаковочной машины	8	Машинист упаковочной машины	12	+4
	<b>Итого:</b>	<b>44</b>		<b>36</b>	<b>-8</b>

Предлагаемый подход был успешно апробирован на различных промышленных предприятиях и дал положительные результаты. Формирование предлагаемых схем дает возможность критически оценить и в конечном итоге сформировать технологически и экономически обоснованную штатную численность персонала, и его расстановку.

### **30. НАДО РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ «РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА» В КОРПОРАТИВНОМ ИНСТИТУТЕ КОМПАНИИ**

#### **1. Постановка задачи.**

В данной главе представлено рассмотрение неудавшегося проекта «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава» в Корпоративном институте компании. Проведена оценка эффективности реализации данного проекта, определены основные недостатки в планировании, а также разработаны рекомендации по совершенствованию управления проектом, реализация которых позволила бы достичь поставленных целей.

В настоящее время в Корпоративном институте (далее КИ) холдинговой компании «Х» (название изменено) было принято решение о закрытии проекта «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава (далее ППС)» и признании его неперспективным и несвоевременным. Сначала мы дадим описание основных моментов в организации планирования и реализации данного проекта, а также основные возникшие сложности. Далее мы остановимся на тех моментах, анализ которых позволит понять, почему данный проект был закрыт, а также на тех рекомендациях, которые могли бы повлиять на данное решение.

#### **2. Решение поставленной задачи.**

##### **1. Описание проекта.**

В настоящее время в КИ реализуется проект «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава (ППС)». Разработка данной системы ставит перед собой две цели:

- система должна учитывать степень личного трудового участия преподавателя в решении вопросов кафедры, института;

- система должна мотивировать преподавателя самостоятельно профессионально развиваться.

Таблица 30.1

### Цели проекта в соответствии с критериями SMART

	Цели	
	Учет личного трудового участия	Самостоятельное профессиональное развитие
Конкретные	разработаны конкретные показатели трудового вклада для должностей	разработаны конкретные показатели профессионального развития (наличие публикаций, ученой степени, научных разработок и др.)
Измеримые	Проработана система сбора и анализа информации, необходимой для измерения показателей трудового вклада	
Достижимые	Выполнение данных показателей зависит от стараний работника	
Реалистичные	Проведен анализ фактического выполнения и определена граница реалистичности выполнения	
Определенные по времени	Срок разработки 1.07.10г., пилотного внедрения 1.09.10г.	

Таблица 30.2

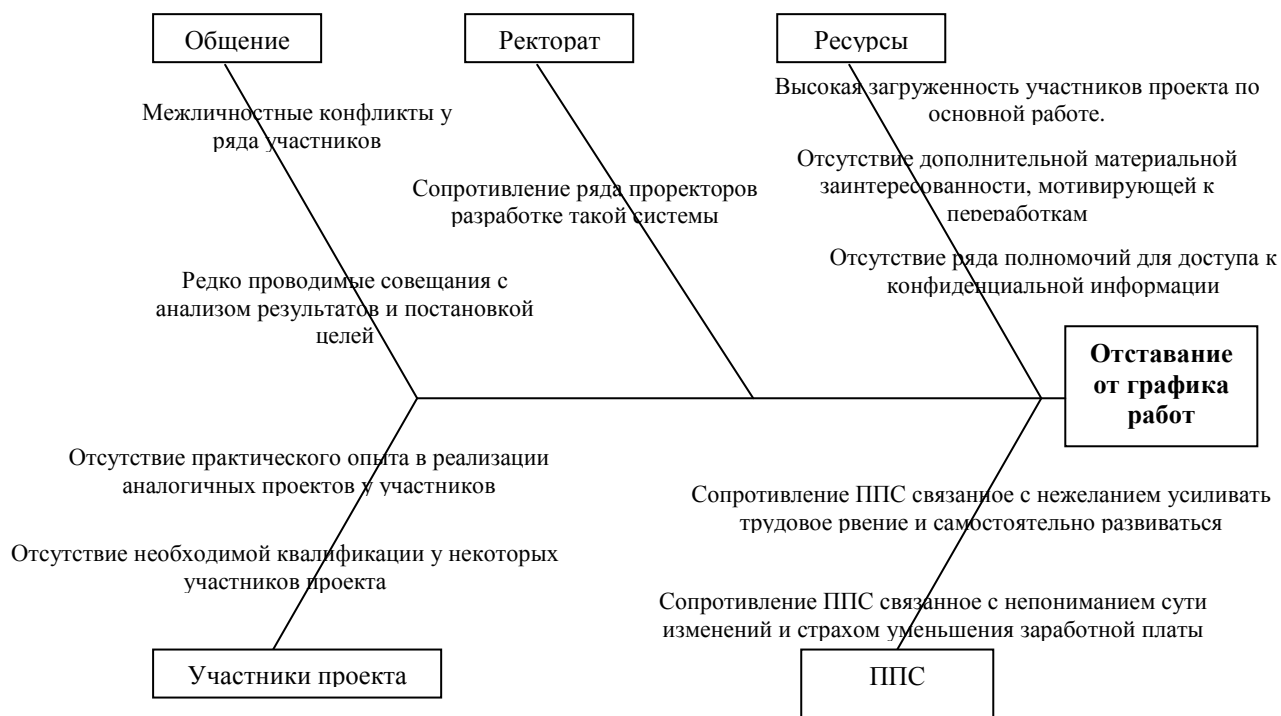
### Основные действия по проекту. Диаграмма Ганта для проекта «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда ППС»

№ *	Название ключевого этапа	Номер недели								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1</b>	<b>Определение содержания</b>									
	подготовка протокола совещания, старт проекта									
<b>2</b>	<b>Планирование</b>									
	анализ проблемы и выделение промежуточных этапов									
	формирование диаграммы Ганта									
<b>3</b>	<b>Создание команды, руководство и мотивация</b>									
	анализ кадрового состава и выбор лидера и участников									
	переговоры с потенциальными участниками и их руководителями									
	Определение обязанностей членов команды									
<b>4</b>	<b>Управление</b>									
	анализ и разработка показателей трудового вклада и профессионального развития для ППС									
	разработка системы сбора и контроля выполнения показателей трудового участия и профессионального развития ППС									
	определение границ достижения показателей и плановых значений по ним									
	формирование пилотной версии «Положения о системе оплаты труда ППС»									
<b>5</b>	<b>Коммуникации</b>									
	совместное чаепитие участников проекта, знакомство									
	переговоры, документооборот, еженедельные совещания									
	совместное чаепитие участников проекта по случаю закрытия, неформальное подведение итогов руководителем									
<b>6</b>	<b>Оценка и завершение</b>									
	Утверждение пилотной версии «Положения...» и его внедрение в рамках одного факультета									

\* номер этапа в соответствии с шестиэтапной моделью управления проектом.



В качестве основной трудности в реализации проекта следует выделить отставание от графика работ. Причины возникновения данной проблемы выясним, используя модель «Рыбий скелет».



**Рис. 30.1. Модель «Рыбий скелет» для выявления причин возникновения проблемы «Отставание от графика работы»**

Организацию проекта и эффективность управление им рассмотрим с позиции шести ключевых видов деятельности менеджера проекта, предложенные Бодди и Бьюкананом [12].

### *1. Формирование целей.*

Общие цели были четко сформулированы на стартовом совещании у ректора и доведены до участников проекта. Однако дальнейшая их детализация руководителем проекта осуществлена не была. Соответственно участники проекта каждый по своему поняли пути их достижения.

### *2. Получение ресурсов.*

Руководителю проекта не было дано возможности дополнительно материально заинтересовать участников, чтобы мотивировать их к

сверхурочной работе, а также снять с участников их текущую нагрузку. Не был решен вопрос доступа к конфиденциальной информации.

### *3. Прояснение ролей и структур.*

Роли были распределены, ответственные назначены. Не были структурированы цели, четкие сроки выполнения этапов определены. Практического опыта в этой области у участников не было.

### *4. Организация эффективного общения.*

В начале руководитель провел вводное совещание в неформальной обстановке для знакомства участников. Не были учтены сложившиеся межличностные конфликты.

### *5. Видение полной картины.*

Руководитель не обладал актуальной информацией о ходе проекта, не было учтено негативное отношение ряда проректоров, обусловленное опасениями на счет уровня своей заработной платы и проблемами с управляемостью коллективом после внедрения новой системы.

### *6. Продвижение вперед.*

Руководитель проявлял недостаточно рвения и заинтересованности в реализации проекта.

Таблица 30.3

### **Ожидаемые результаты проект.**

<b>№</b>	<b>Результат реализации проекта</b>	<b>Механизм определения степени достижения результата</b>
1	Повысятся научные и учебные показатели деятельности кафедр: количество публикаций, монографий, учебных и методических пособий, участие в научных конференциях, конкурсах, победы в грантах	Динамика изменения соответствующих показателей в отчетах кафедр по научной и учебно-методической работе
2	Увеличится доля сотрудников с ученой степенью и званием	Динамика изменения численности «остепененных» сотрудников в отчетах отдела кадров по составу персонала
3	Повысится качество преподавания	Результаты опросов студентов о качестве работы преподавателей
4	Повысится управляемость персоналом (за счет учета трудового участия)	Результаты опросов руководящих работников института

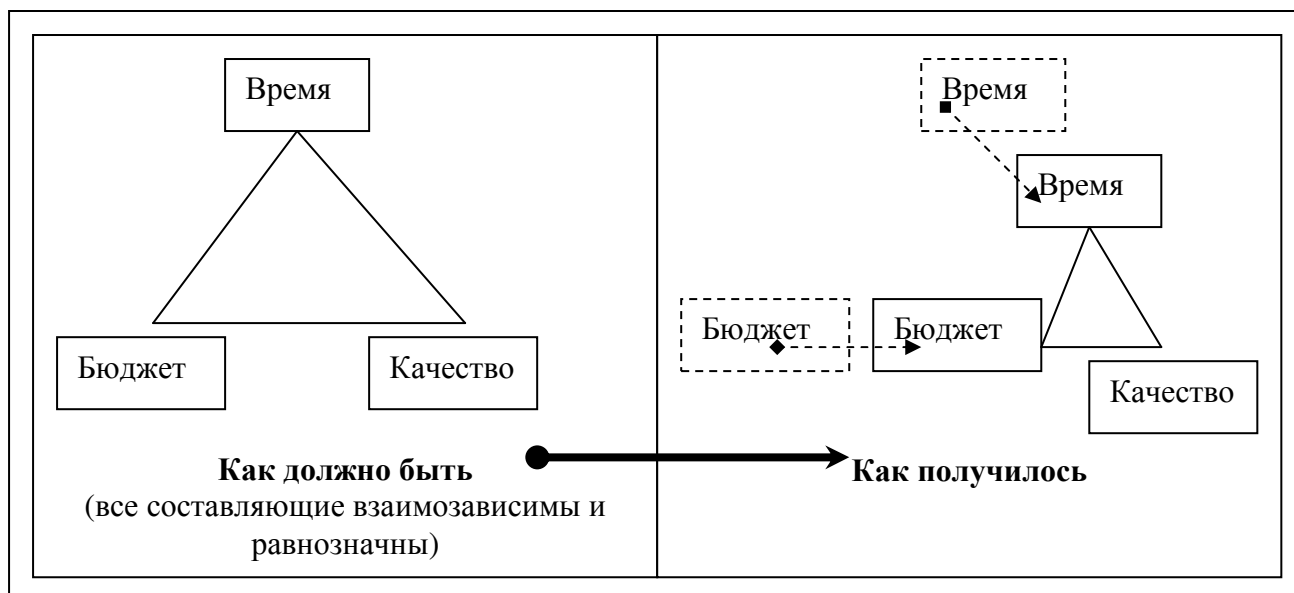
## 2. Рассмотрение проекта

Начнем с определения «проект», которое рассматривает его как одноразовую, неповторяющуюся деятельность, в результате которой за определенное время достигается определенный результат [13]. С позиций этого определения данный проект изначально проектом не был. Дело в том, что первоначально задача была поставлена покровителем (ректором), как постоянное совершенствование существующей системы оплаты труда. Имелось в виду то (во всяком случае, исполнители поняли задачу так), что необходимо постоянно совершенствовать показатели премирования и ставить по ним значения, которые бы мотивировали сотрудников к их исполнению. Иными словами с одной стороны значения показателей не должны быть слишком высокими и их можно достичь, а с другой стороны значения не должны быть заниженными, слишком простыми в достижении.

Таким образом, первоначальное расхождение в понимании требуемого результата между покровителем (ректором) и руководителем, участниками проекта значительно увеличило время его реализации, привело к снижению мотивации участников проекта и в итоге способствовало его закрытию. Покровитель проекта (ректор) в результате того, что проект увяз по времени и по результатам, решил, что данная команда не может с задачей справиться.

Таким образом, проектом данное мероприятие стало позднее, когда у покровителя появилось понимание того, что исполнители делают не то, что ему нужно. Тогда и была сформирована цель проекта в соответствии с критериями SMART.

Также следует отметить, что в случае изменения систем оплаты труда большое значение имеет высокое качество внедряемой системы. В противном случае возможны сильные негативные последствия, связанные с несправедливостью оплаты, вплоть до увольнений ключевых сотрудников. С позиций модели «Баланс измерений проекта» [13] ситуация с реализацией рассматриваемого проекта развивалась следующим образом.



**Рис. 30.2. Реализация рассматриваемого проекта с позиций модели «Баланс измерений проекта» [13]**

Времени изначально было достаточно, однако оно было неэффективно потрачено в связи с нечеткостью поставленной покровителем цели. Соответственно «угол Время» сдвинулся вниз. Как уже было сказано в описании проекта, дополнительных средств поощрения участникам проекта выделено не было, также не был рассмотрен альтернативный вариант – снижение учебной и административной нагрузки. Таким образом, «угол Бюджет» сдвинулся вправо. В итоге этого пострадало качество выполненной работы (разработанного положения об оплате труда). Покровитель, оценив достигнутый результат и поняв, что внедрение такой системы может только повредить, а времени на разработку новой уже нет, принял решение о не перспективности данного проекта и решил его закрыть. Ограничение по срокам связано с тем, что в виду неравномерности нагрузки правильнее всего оценивать результаты работы ППС в целом за учебный год (например, прошедший). Соответственно внедрение новой системы оплаты труда необходимо начинать с начала учебного года, т.е. с первого сентября.

**С позиции концепции заинтересованных сторон (ЗС)[13]**

	<b>Что ждут ЗС от проекта</b>	<b>Что ждут участники проекта от ЗС</b>
Покровитель проекта (ректор)	система должна учитывать степень личного трудового участия преподавателя в решении вопросов кафедры, института и мотивировать преподавателя самостоятельно профессионально развиваться	Поддержку, помощь, ресурсы
Команда проекта	Возможность профессионального и карьерного развития	Друг от друга участники проекта ждут взаимопонимания, нацеленность на командную эффективную работу, ответственности, помощи
Функциональные менеджеры (руководители подразделений, заведующие кафедрами)	Повышения собственной оплаты труда, получения механизма, обеспечивающего им лучшую управляемость подчиненными сотрудниками. Риск потери управляемости сотрудниками в случае неудачного внедрения системы.	Поддержки, соучастия, понимания, конструктивной критики
Проректора		
Другие коммерческие ВУЗы	В случае удачной реализации другим ВУЗам необходимо будет разрабатывать какие-то аналогичные системы, чтобы не потерять высококвалифицированные кадры. В случае неудачного внедрения системы другие ВУЗы могут наоборот получить высококвалифицированный персонал	Возможность перенятия положительного и / или отрицательного опыта (бенчмаркинг)

Интересы и требования ЗС к сожалению комплексно не рассматривались и не учитывались. В итоге это привело к тому, что ряд проректоров и заведующих кафедрами заняли либо нейтральную позиций, либо позицию «скрытого сопротивления». В том числе через сокрытие необходимой информации, неисполнение обязательств и убеждение покровителя (ректора) в неперспективности и вредности данного проекта. Все это негативно отразилось на времени реализации проекта и качестве разработанной системы и в конечном итоге способствовало закрытию проекта.

Анализ влияния рисков при планировании и реализации проекта также не был осуществлен. В тоже время он был бы весьма полезным. Проведем его, используя следующую модель [13].

Таблица 30.5

### Анализ влияния рисков при планировании и реализации проекта

Выявление риска	1.Отсутствие необходимого опыта у участников проекта 2.Отсутствие необходимой мотивации у участников проекта 3.Сопротивление влиятельных ЗС 4.Сопротивление персонала 5.Изменение стратегических ориентиров у покровителя
Оценка влияния	См. ниже
Планирование запасных вариантов	1.Привлечение сотрудников с аналогичным опытом или привлечение сторонних консультантов. 2. Подготовка запасных кандидатур, вариантов снижения учебной нагрузки у участников и их премирование 3. Вовлечение основных влиятельных ЗС в процесс разработки, своевременное информирование 4. Своевременное информирование и разъяснительная работа, вовлечение в процесс разработки и внедрения 5. Нет вариантов
Обеспечение того, что риски всегда находятся в поле зрения	1,2. Постоянный мониторинг достигнутых результатов и своевременное реагирование на возникающие трудности 3,4,5. Мониторинг мнений по поводу хода проект у персонала, ЗС и покровителя

Оценку влияния каждого из выявленных рисков проведем, используя следующую модель [13].

Таблица 30.6

### Оценка влияния выявленных рисков

	Слабое влияние	Среднее влияние	Сильное влияние
Высокая вероятность		1	2
Средняя вероятность		3	4
Низкая вероятность			5

\* в данной таблице показаны порядковые номера возможных рисков, выявленных в предыдущей таблице.

Данный анализ показывает, что все риски лежат в областях сильного и среднего влияния с достаточно высокой степенью вероятности. В тоже время, каких-то мероприятий – альтернатив развития и т.д. разработано не было, что и послужило основой для закрытия проекта.

Не было составлено резюме проекта, соответственно многие основные положения были сформулированы в голове покровителя, руководителя проекта и участников. Причем эти мнения, как показала практика, не были одинаковыми, наоборот каждый понимал что-то свое, отличающееся в нюансах от мнений других.

В целом планирование проекта базировалось на формировании диаграммы Ганта, однако изначально в графике не учитывались резервы времени на случай непредвиденных обстоятельств. Не был проведен анализ критического пути и не разработаны возможные варианты оптимизации времени реализации проекта.

Ошибки в организации и управлении проектом рассмотрим с позиции шести ключевых видов деятельности менеджера проекта, предложенные Бодди и Бьюкананом [12].

#### *1) Формирование целей.*

Руководителем проекта не была осуществлена дальнейшая детализация целей проекта после постановки задачи покровителем. Соответственно участники проекта каждый по своему поняли пути их достижения и каждый долгое время делал что-то свое, не согласующееся с другими и основной целью.

#### *2) Получение ресурсов.*

Руководителю проекта не была дана возможность дополнительно материально заинтересовать участников, чтобы мотивировать их к сверхурочной работе, а также снять с участников их текущую нагрузку. Также не был решен вопрос доступа к конфиденциальной информации. Руководителю проекта для получения необходимых ресурсов надо было проявить лидерские качества, упорство и настойчивость. Однако, вследствие определенных обстоятельств (собственной материальной или моральной незаинтересованности) он этого не сделал.

#### *3) Прояснение ролей и структур.*

Роли были распределены, ответственные назначены. Не были структурированы цели, четкие сроки выполнения этапов также не были

определены. Практического опыта в этой области у участников не было, а привлечь внутренних специалистов с таким опытом руководитель проекта не захотел. Может быть, из опасений разглашения конфиденциальной информации. Вероятно по этой же причине и не были привлечены и сторонние консультанты, имеющие практический опыт разработки и реализации систем оплаты труда.

#### *4) Организация эффективного общения.*

В начале руководитель проекта провел вводное совещание в неформальной обстановке для знакомства участников. Однако не были учтены сложившиеся межличностные конфликты, которые периодически превращали совещания по проекту в «ринг» для личностных поединков. Следствием этого стала нерегулярность проведения совещаний о ходе продвижения проекта и в итоге нарушение нормального обмена необходимой информацией между участниками.

#### *5) Видение полной картины.*

Руководитель не обладал актуальной информацией о ходе проекта, не видел общей картины, не было учтено негативное отношение ряда проректоров, обусловленное опасениями насчет уровня своей заработной платы и проблемами с управляемостью коллективом после внедрения новой системы.

#### *6) Продвижение вперед.*

Руководитель проявлял недостаточно рвения и заинтересованности в реализации проекта. Он не захотел использовать имеющиеся лидерские навыки и необходимое упорство и твердость. Возможно, это произошло вследствие его большой загрузки на основном месте работы и отсутствия материальной и нематериальной мотивации в успешной реализации этого проекта.

### 3. Рекомендации по совершенствованию управления проектом

1) Необходима четкая постановка цели проекта покровителем. Если бы это было сделано с самого начала, то было бы сэкономлено время и сохранена хорошая мотивация участников проекта на успешную реализацию.



2) Необходимо четко понимать, взаимосвязь параметров: «Время» - «Бюджет» - «Качество». В данном случае параметр «Качество» должен быть достаточно высоким, соответственно это задает высокую «планку» и для других составляющих. Если бы было понимание этого, то, возможно, было бы выделено дополнительное финансирование (или участвующие специалисты были бы разгружены по основным местам работы), а также были бы продлены сроки реализации проекта.

3) Необходимо было организовать разъяснительную работу с ЗС с целью уточнения целей проекта и механизмов их достижения. Кроме того, с некоторыми ЗС необходимо было работать индивидуально, с учетом их пожеланий, предложений с вовлечением их в этот процесс. В качестве одной из ключевых фигур, «весомость», которой была недооценена при реализации данного проекта можно выделить проректора по учебной работе. Данная ошибка стала фатальной для проекта.

4) Необходимо проводить анализ возможных рисков и организовывать работу по предотвращению или нивелированию их последствий. В нашем проекте определяющим стал риск «Изменения стратегических ориентиров у покровителя». На основе прочих сопутствующих негативных процессов у покровителя проекта произошло изменение стратегических ориентиров, и он признал проект неперспективным. В данном случае повлиять непосредственно на этот риск было достаточно сложно, однако, надо было не допускать возникновения его предпосылок.

5) Обязательно необходимо формировать, согласовывать и утверждать у покровителя проекта резюме. В противном случае каждый будет понимать, а соответственно и выполнять что-то свое, терять время, силы и не получать требуемого результата. Именно так и произошло в рассматриваемом проекте. Формирование и утверждение резюме на начальном этапе реализации проекта позволило бы четко формализовать все основные положения.

6) Кроме составления диаграммы Ганта необходимо было провести анализ критического пути и на его основе провести оптимизацию времени

выполнения проекта. Кроме того, необходимо было заложить определенный резерв времени на случай непредвиденных обстоятельств. Всего этого сделано не было. Также следует отметить, что в процессе реализации разработанный план практически не участвовал, по нему исполнители не работали, не корректировали его при изменении внешних и / или внутренних условий. В итоге уже к середине проекта ход его реализации можно охарактеризовать как «хаотические метания».

7) Анализ ситуации с позиций шести ключевых видов деятельности менеджера проекта (Бодди и Бьюкананом [12]) говорит о том, что было необходимо создать условия для проявления лидерских качеств, а также настойчивости и упорства у руководителя проекта. Для этого вероятнее всего он должен был быть частично освобожден от учебной и другой административной нагрузки, а также материально и / или морально заинтересован.

Также были не учтены внутренние межличностные конфликты, сложившиеся между участниками проекта. В этом случае необходимо было либо менять команду, либо руководителю директивно пресекать неконструктивные обсуждения.

Изначальная непроработка вопросов, кто за что отвечает и что делает, привела к непониманию своих задач у персонала, а отсутствие регулярных совещаний нарушило нормальный обмен информацией между участниками и усугубило данную проблему.

Если бы все выявленные основные недостатки были бы учтены, то вероятнее всего проект был бы успешно реализован в установленные сроки. В худшем случае с нарушением сроков.

### **31. НЕОБХОДИМО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

В данной главе представлен один из возможных вариантов совершенствования системы управления человеческими ресурсами в организации, основной вид коммерческой деятельности, которой являются образовательные услуги в сфере среднего, высшего и дополнительного образования. Чтобы не касаться вопросов конфиденциальности условно назовем эту организацию, как и в предыдущих главах, Корпоративный университет (КУ).

В данной главе на основе использования экспертных методов было выявлено, что деятельность КУ в большей степени ориентирована на транзакционный подход к маркетингу, в тоже время современная ситуация на рынке услуг высшего образования говорит о необходимости перехода к маркетингу взаимоотношений.

На основе экспертного исследования было определено, что система управления в КУ в большей степени основана на контроле, чем на приверженности. В тоже время необходимость перехода к маркетингу взаимоотношений говорит о необходимости смещения акцентов с системы контроля на систему приверженности. Это в свою очередь обуславливает необходимость совершенствования ряда механизмов управления персоналом.

В целях определения, какие системы управления персоналом необходимо совершенствовать в первую очередь был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Он показал, что наибольшее влияние на результативный показатель оказывают такие показатели системы управления персоналом (СУП): размер средней заработной платы, затраты на обучения и степень переработки рабочего времени преподавателями. При этом в качестве результативного показателя маркетинговой деятельности КУ был предложен показатель удовлетворенности работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников КУ.

Наибольшее влияние из перечисленных показателей оказывают затраты на обучение преподавателей и затраты на оплату труда. Поэтому актуальным является первоочередное совершенствование этих двух систем.

В тоже время анализ существующих в КУ механизмов обучения преподавателей и оплаты их труда показал ряд существенных недостатков. С их учетом была разработана новая система оплаты труда и повышения квалификации преподавателей. Новые подходы направлены на повышение вовлеченности персонала в деятельность института и должны в конечном итоге обеспечить рост удовлетворенности работодателей.

Нами предлагается разработать и осуществить другие мероприятия, направленные на повышение вовлеченности преподавателей в процесс управления компанией. В качестве наиболее предпочтительной формы работы представляется создание высокорезультативных команд. Кроме того, необходимо разработать и внедрить ряд предложений, направленных на развитие маркетинга взаимоотношений в КУ не связанных с проработанным в данном исследовании вопросом. Необходимость других направлений работы в исследовании обосновывается, однако глубоко не прорабатывается, т.к. основной задачей исследования является изучение вопросов перехода к маркетингу взаимоотношений в КУ через развитие систем управления персоналом.

### *1. Постановка проблемы.*

В настоящее время наблюдается достаточно сложная ситуация на рынке услуг высшего образования. Это связано с резким снижением количества выпускников школ, обусловленное демографическим кризисом в начале 90-х годов. В сложившихся условиях для коммерческих вузов одним из актуальных направлений является повышение эффективности систем маркетинга.

В тоже время образовательные услуги по своей сути являются доверительными услугами, что в свою очередь делает актуальным переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Это в свою

очередь говорит о необходимости совершенствования системы управления персоналом (СУП), т.к. значительная часть персонала вуза являются «сотрудниками первой линии» (преподаватели), непосредственно работающими с потребителями (студентами).

Таким образом, необходимо определить основные направления совершенствования существующей СУП в КУ с целью повышения их эффективности с позиции развития маркетинга взаимоотношений.

Несмотря на отсутствие в настоящее время комплексной СУП в КУ, ряд задач в области УЧР решается весьма успешно. Создаются условия для индивидуального развития сотрудников, осуществляется поддержка инновационным начинаниям, есть хорошая и доступная материально-техническая база, привлекаются высокопрофессиональные специалисты, действует система нематериальной мотивации и др. Однако комплексного подхода, позволяющего увязать деятельность в области управления человеческими ресурсами (УЧР) с актуальными стратегическими задачами организации и в частности с маркетинговой деятельностью до настоящего времени создано не было.

Исследование направлено на создание такой системы, а также на поиск путей ее совершенствования с целью увязки со стратегическими целями компании. Результатом является проект механизма совершенствования основных систем УЧР в КУ.

Ряд сложностей при реализации проекта был связан с конфиденциальностью информации по оплате труда, системой премирования, нематериального поощрения и пр. Однако в целом позитивный настрой руководства в отношении данного проекта позволил решать эти вопросы положительно.

В реализацию проекта были непосредственно вовлечены: ректор, проректоры, отдел кадров, ряд ведущих кафедр. В целом проект касается всего персонала института. Из них остались:

- довольными реализацией проекта: ректор, проректоры;

- обеспокоенными: все остальные сотрудники, т.к. это коснется их заработной платы и/или фактической загруженности на работе.

В качестве заинтересованных сторон в результатах данной работы следует выделить: ректора, проректоров, заведующих кафедрами, автора, а также весь персонал института.

С точки зрения ректора (собственника) разработка данной системы это возможность получения более эффективного механизма использования трудовых ресурсов с маркетинговых позиций. С позиций других заинтересованных сторон (ЗС) – это получение механизма более эффективного управления персоналом. Интерес автора заключался в том, что он, имея определенный профессиональный опыт в области HR, хотел его применить в деятельности новой для него компании.

## *2. Цели исследования*

1) Используя существующие модели обосновать необходимость совершенствования СУП в целях развития маркетинга взаимоотношений в КУ.

2) На основании анализа управленческой отчетности и экспертных методов получить значения показателей, характеризующих эффективность СУП и маркетинговой деятельности.

3) Используя корреляционно-регрессионный анализ определить показатели СУП, изменение которых в наибольшей степени влияет на изменение результативного показателя, характеризующего эффективность маркетинговой деятельности.

4) Провести анализ эффективности действующей СУП и дать предложения по ее совершенствованию, основываясь на выявленных показателях.

## *3. Применение существующих теоретических моделей*

В условиях, когда школы выпускали достаточно большое количество выпускников по сравнению с количеством мест в государственных вузах, позиция КУ (аналогично позиции других вузов) была больше ориентирована на транзакционный маркетинг. Об этом говорят результаты проведенного

анкетирования руководящих сотрудников института, которые представлены с использованием модели [14] в табл. 31.1. Более подробно процесс проведения анкетирования изложен в п. 4.

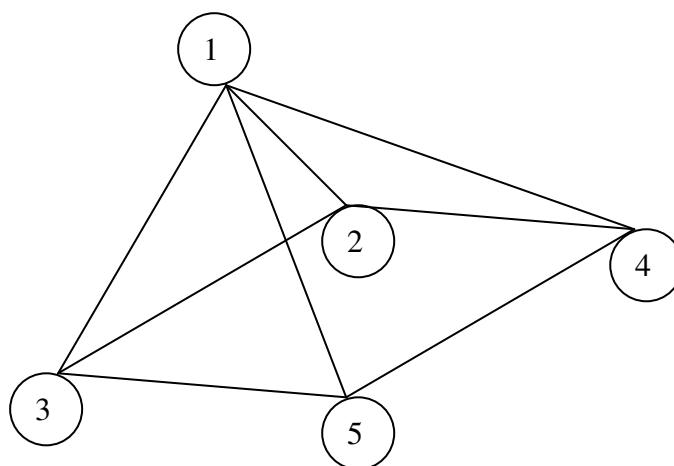
Таблица 31.1

<b>Маркетинг сделок</b>		<b>Маркетинг взаимоотношений</b>	
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Сфокусирован на разовых продажах	82	Сфокусирован на удержании потребителя	18
Ориентация на характеристики услуги	87	Ориентация на ценность для потребителей	13
Малые временные масштабы	65	Большие временные масштабы	35
Слабый акцент на обслуживании потребителей	72	Сильный акцент на обслуживании потребителей	28
Ограниченная лояльность потребителей	85	Высокая лояльность потребителей	15
Умеренные контакты с потребителями	55	Интенсивные контакты с потребителями	45
Качество – это предмет заботы преимущественно учебно-методического управления	53	Качество – предмет заботы всех подразделений	47

Такой подход был вполне оправдан в условиях, когда наблюдался большой поток абитуриентов и не возникало необходимости бороться за потребителя (студента) образовательных услуг. Ситуация резко поменялась в последние годы. В настоящее время наблюдается резкое снижение количества выпускников школ в связи с демографическим кризисом 90-х годов. Это обуславливает необходимость перехода к маркетингу взаимоотношений, когда основой должно стать ориентация не на разовые сделки, а на долгосрочное сотрудничество. Имеется в виду более долгосрочное сотрудничество, чем время, занимаемое процессом обучения в институте.

В подтверждении этого выступает также концепция доверительных услуг [14], согласно которой обучение относится к доверительным услугам с минимальной материальной составляющей. При этом студенты, а также их родители, не могут сами оценить качество образования и вынуждены судить о нем на основе деятельности «сотрудников первой линии» – преподавателей, отзывов других студентов и их родителей и отзывов работодателей.

С позиций модели, представленной в книге Марголис Джудит «Рыночно ориентированная организация» [14], студенты будут являться потребителями услуг, их родители – покупателями, а работодатели – конечными потребителями. Эту же идею, применительно к образовательным учреждениям подтверждает статья Мамонтова С.А. «Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система» [21], в которой представлена концептуальная объемно-пространственная модель отношений в системе высшего образования (см. рис. 31.1).



- 1 - Государство
- 2 - ВУЗы
- 3 - Потребители – студенты
- 4 - Покупатели – родители студентов
- 5 - Конечные потребители – предприятия

**Рис.31.1. Концептуальная объемно-пространственная модель отношений в системе высшего образования**

Сотрудники института (преподаватели) являются «работниками первой линии», непосредственно взаимодействующими с потребителями (студентами), и первый «момент истины» наступает в момент проведения занятий и проверки знаний студентов. С другой стороны эффективность деятельности преподавателей рассматривается с позиций покупателей (родителей студентов, которые это обучение оплачивают) и конечных потребителей – работодателей. Тут наступает второй «момент истины», когда выпускник, обладая



соответствующими знаниями, способен (или не способен) получить хорошо оплачиваемую работу, профессиональное и карьерное развитие и т.д.

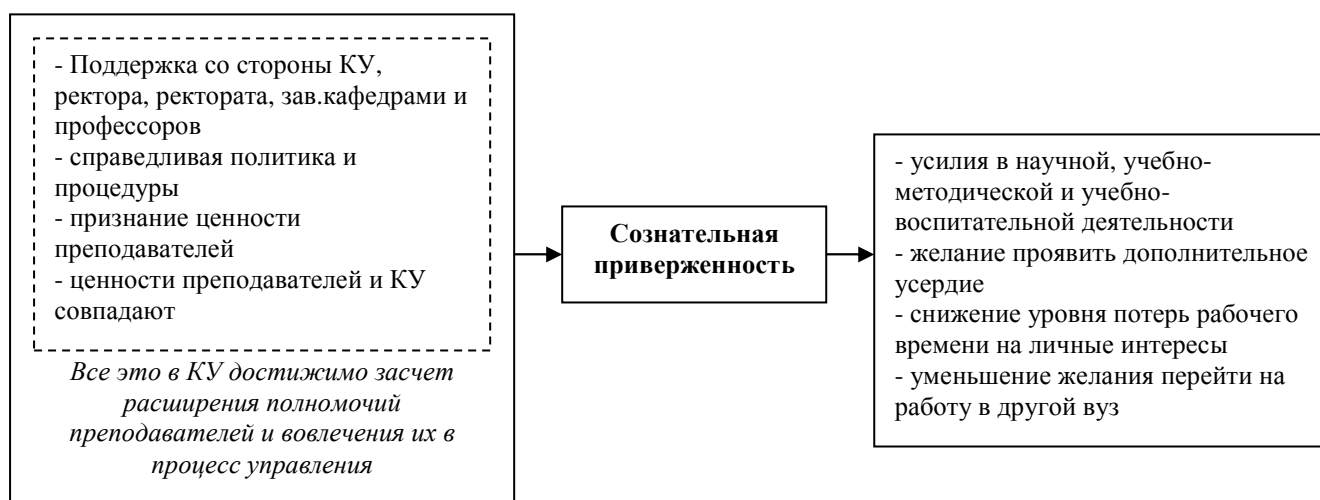
Понимание этого приводит нас к необходимости уделять особое внимание вопросам совершенствования СУП, в первую очередь относительно преподавателей – «работников первой линии». Это в свою очередь должно обеспечить повышение удовлетворенности покупателей, потребителей и конечных потребителей, повысить привлекательность вуза и через это увеличить продажи.

С учетом того, что преподаватели являются творческими работниками, подходы к повышению эффективности их труда должны быть больше основаны на системе приверженности, чем на системе контроля. Анализ сложившейся в настоящее время в КУ ситуации, основанный на модели «Альтернативные системы работы» [15] и результатах анкетирования преподавателей, представлен в табл. 31.2. Более подробно процесс проведения анкетирования изложен в п. 4.

Таблица 31.2

<b>Системы, основанные на контроле</b>		<b>Системы, основанные на приверженности</b>	
Показатели	Мнения респондентов, %	Показатели	Мнения респондентов, %
Конкретная, четко определенная работа	15	Работа определена в общих чертах	85
Специализация преподавателей	8	Наличие многих навыков	92
Оплата за выполнение конкретной работы	38	Оплата за использование навыков	62
Работа под строгим контролем	25	Самоконтроль	75
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой	5	Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	95
Преподаватели – это собрание индивидуалов	82	Преподаватели – это команда	18
Преподаватели не интересуются внешним окружением	7	Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	93
Положение используется для укрепления иерархии	96	Различия в положении минимизированы	4
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их	98	Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений	2

Эти данные говорят о том, что в КУ, учитывая специфику института, достаточно много остается от системы, основанной на контроле. В тоже время, как это было показано выше, необходимо перемещать акцент на систему приверженности. При этом приверженность должна быть сознательной, а не вынужденной. Согласно модели «Связь между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями» [16] процесс формирования сознательной приверженности может быть представлен в виде рис. 31.2.



**Рис. 31.2. Связи между сознательной приверженностью и ее причинами и следствиями в КУ**

Нам представляется, что все предпосылки усиления сознательной приверженности (показанные в левой части рис.31.2) могут быть созданы за счет расширения полномочий преподавателей и как следствие вовлечения их в процесс управления институтом.

Соответственно нам необходимо уделять особое внимание процессу управления расширением полномочий. Рассмотрим этот вопрос, применительно к деятельности КУ, используя «Модель управления процессом расширения полномочий (на основе Kinlaw, 1995)» [17] (см. рис.31.3).

Из данной модели видно, что в качестве основных направлений поддержки развития расширения полномочий со стороны КУ было выбрано:

1. Совершенствование системы оплаты труда.
2. Совершенствование системы обучения преподавателей.



**Рис.31.3. Модель управления процессом расширения полномочий (на основе Kinlaw, 1995)**

Обоснование этих двух направлений приведено ниже (в п.5), используя методы корреляционно-регрессионного анализа.

Соответственно актуальным является рассмотрение моделей, которые помогут совершенствованию данных направлений.

В качестве полезного с точки зрения совершенствования механизма повышения квалификации в КУ представляется подход, изложенный в статье Озоль С. «Организация обучения в компании» [19]. Согласно ему существует три подхода к организации обучения персонала.

1. Реактивный подход. В рамках этого подхода руководитель либо полностью передает подчиненным принятие решения по участию в обучении, либо передает инициативу в выборе программ обучения, оставляя решение за собой. В этом случае подчиненный самостоятельно ищет информацию и выходит на руководителя с просьбой.

Оценка эффективности обучения в таких компаниях либо не проводится, либо проводится в виде опроса участников на уровне: понравилось / не понравилось.

2. Интуитивный подход. В рамках этого подхода руководитель сравнивает работу своих подчиненных со своими представлениями об эффективных методах работы. Результаты, как правило, звучат так: «Они ничего не умеют!» и «Их надо учить!» Оценка эффективности обучения проводится также на уровне: понравилось / не понравилось. Причем в том случае, когда руководитель формирует свое мнение только на основе отзывов участников образовательной программы, существует опасность получения недостоверной информации, т.к. по завершении обучения сотрудники склонны приуменьшать результаты и значение обучения из-за боязни показаться некомпетентными.

3. Структурированный (комплексный) подход. Такой подход реализуется в компаниях, где обучение персонала выделено в отдельную функцию управления. В таких компаниях, исходя из целей развития, формулируются цели обучения персонала. При этом обучение различных категорий персонала планируется, как правило, на год. Диагностика потребностей в обучении проводится путем опросов руководителей различных уровней и рядовых

сотрудников. Оценка эффективности обучения проводится в рамках аттестации персонала на основе заранее сформулированных критериев. Использование структурированного подхода к обучению персонала обеспечивает максимальный контроль со стороны руководства организации за результаты и эффективности обучения.

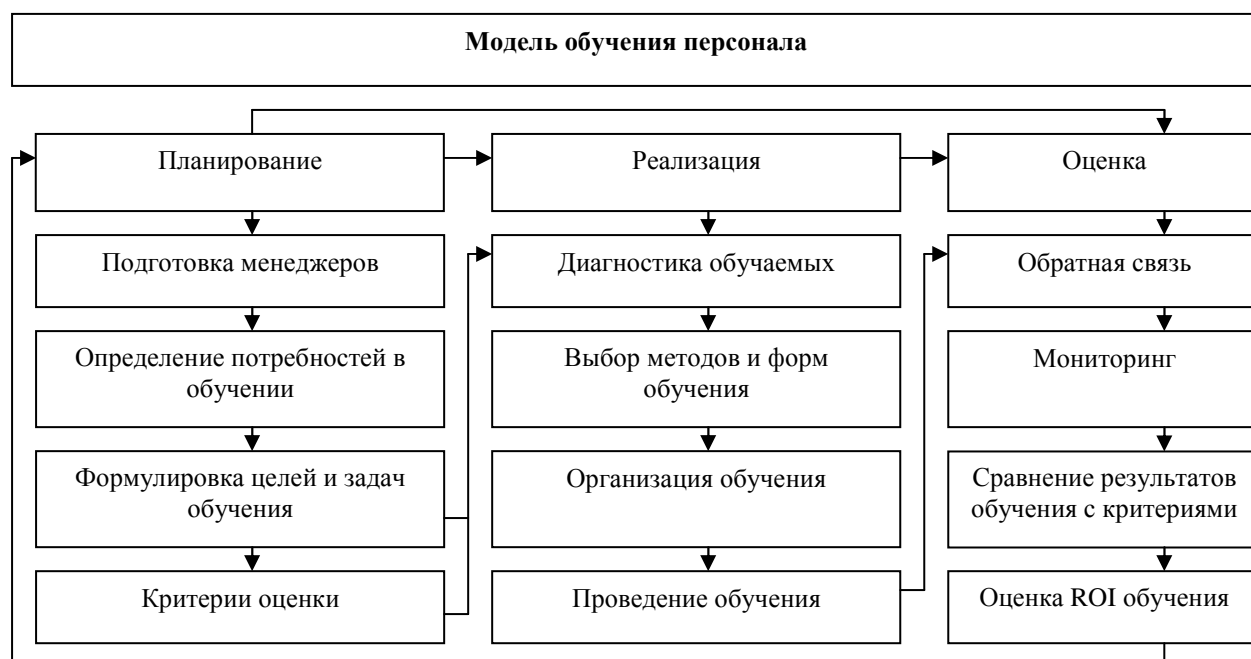
Согласно мнению автора, исследование, которое основано на результатах бесед с ректором, проректорами и заведующими ведущих кафедр, обучение преподавателей в КУ основано в большей степени на реактивном подходе. Интуитивный подход развит в значительно меньшей степени. Вместе с тем существует острая необходимость построения комплексной системы повышения квалификации преподавателей, основанной на структурированном подходе.

Построение такой системы, как представляется автору, должно базироваться на использовании модели, предложенной в статье Ю.Веретельниковой «Как организовать систему оценки обучения в компании» [22]. Согласно предлагаемому подходу принципы построения системы обучения персонала должны быть следующими (см. рис.31.4).

Однако не всё в данной модели было принято к внедрению в КУ. Так оценка ROI обучения может быть проведена далеко не по всем видам обучения в виду сложности и неоднозначности оценки полученного эффекта от обучения. Также эта оценка проводится только по значительным (с финансовой точки зрения) программам. На основе данной модели была предложена система организации повышения квалификации преподавателей в КУ, которая представлена ниже (в п.5).

Далее перейдем к рассмотрению моделей, анализ которых позволил усовершенствовать систему оплаты труда в КУ. Согласно книге Яна Кесслера «Системы оплаты труда» [20] выделяются следующие системы, основанные на количестве труда (см. табл. 31.3). Система оплаты труда в КУ ориентирована больше на вклад работника и предусматривает оплату, основанную на навыках, знаниях преподавателя (см. табл. 31.3) при этом учитывая творческий характер

работы преподавателей, их научные и учебно-методические достижения и т.д. Однако применение такого подхода приводит к тому, что институт больше платит сотрудникам за их интеллектуальный потенциал, при этом не мотивирует их к более полному использованию этого потенциала.



**Рис.31.4. Модель построения системы обучения персонала**

Таблица 31.3

Вид результата	Единица результата	
	Индивидуальная	Коллективная
Конечный результат	Оплата по результатам Комиссионные Индивидуальные премии Оплата, связанная с результатами, достижениями	Плановая поденная оплата Коллективные премии Участие в прибылях Участие в доходах
Вклад работника	Оплата, основанная на навыках, знаниях сотрудников Оплата за заслуги	Участие работника в собственности компании

Учитывая, что КУ является коммерческим вузом, подход полностью основанный на оплате за навыки и знания, мог присутствовать только в исключительно благоприятных внешних условиях – большое количество выпускников школ, желающих получить высшее образование в условиях высокого конкурса в государственных вузах. При новых рыночных условиях, когда количество выпускников школ существенно снизилось и количество

желающих получить высшее образование практически равно количеству мест в государственных вузах, такой подход к оплате труда преподавателей не приемлем. В связи с этим необходимо создание такой системы оплаты труда, которая сочетала бы в себе оплату, основанную на навыках и знаниях с системой оплаты за конечный результат, достижения. Проект такой системы был разработан и представлен ниже в п.5.

#### *4. Сбор данных и методы*

В целях выяснения состояния маркетинговой деятельности КУ, а именно на какой подход больше ориентирован институт (на транзакционный маркетинг или на маркетинг взаимоотношений), было проведено анкетирование, результаты которого были представлены выше в табл.31.1. В приложении 1 приведена анкета, которая рассылалась респондентам по электронной почте для заполнения.

Для выяснения состояния системы управления в КУ было проведено анкетирование, результаты которого были представлены выше в табл.31.2. В приложении 2 приведена анкета, которая рассылалась респондентам по электронной почте для заполнения.

Количество респондентов в обоих случаях определялось по формуле, предложенной в учебнике Мишина В.М. «Исследование систем управления» [1]. Согласно ей, принимая значение достоверности полученного результата равным 97% (т.е. величина погрешности равна 3%), получаем необходимое количество экспертов:

$$N_{\text{э.мин.}} = 0,5 * \left( \frac{3}{0,03} + 5 \right) = 52,5 \text{ чел.}; \quad (31.1)$$

В обоих случаях было подготовлено и разослано по электронной почте 70 анкет на электронные адреса сотрудников института. Большое количество разосланных анкет обусловлено «запасом» на случай того, что ряд респондентов откажется от заполнения. Возврат анкет в первом случае составил 55 анкет или 78,6%, во втором случае 53 анкеты или 75,7%.

При оценке состояния маркетинговой деятельности были опрошены следующие категории сотрудников: ректорат – 17 чел, заведующие

кафедрами – 32 чел., сотрудники отдела маркетинга – 6 чел. Такая структура опрашиваемых обусловлена тем, что принципы, на которых основывается маркетинговая деятельность института, относятся к вопросам стратегического характера, соответственно большей осведомленностью в них обладает:

- высшее руководство, как формирователи видения стратегии развития;
- сотрудники отдела маркетинга, как ее разработчики;
- и среднее руководящее звено, как непосредственные исполнители.

При оценке состояния системы управления были опрошены следующие категории работников: заведующие кафедрами – 32 чел. и преподаватели – 21 чел. Такая структура опрошенных сотрудников обусловлена тем, что принципы, на которых базируется система управления (контроль или приверженность) лучше «видны» с позиций исполнителей и среднего руководящего звена.

Результаты проведенного экспертного исследования подводились путем подсчета мнений респондентов по каждому утверждению и определения их весовой составляющей.

В целях определения степени влияния СУП на эффективность маркетинговой деятельности был проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Для определения показателей СУП изменение, которое в наибольшей степени влияет на изменение результативного показателя, характеризующего эффективность маркетинговой деятельности, был использован многомерный корреляционно-регрессионный метод. Этот математический аппарат взят из учебника Венецкого И.Г. «Основы теории вероятностей и математической статистики» [18].

В качестве результативного признака корреляционно-регрессионной модели ( $Y$ ) был принят показатель – удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника КУ. Этот подход обусловлен



соображениями, согласно которым КУ в первую очередь должен давать знания и профессиональные навыки, уровень которых удовлетворит запросы конечного потребителя – работодателя. Это в свою очередь обеспечит удовлетворенность потребителя – студента и покупателя – родителей студента.

Удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускника КУ оценивается следующим образом:

$$q = n_q / N, \quad (31.2)$$

где  $n_q$  – количество выпускников, навыками которых работодатель остался в целом доволен;  $N$  – общее количество ответов работодателей о профессиональном уровне выпускников КУ.

В качестве исходных данных рассматривались результаты опросов работодателей, проводимые ежеквартально в КУ за период 2000-2010 гг. В Приложении 3 приведена исходная информация для решения многофакторной корреляционно-регрессионной модели. В качестве факторных признаков использованы следующие показатели:

$X_1$  – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.;

$X_2$  – численность профессорско-преподавательского состава (далее ППС), чел.

$X_3$  – доля преподавателей, имеющих ученую степень, %;

$X_4$  – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.

$X_5$  – материальная помощь и льготы ППС, руб/чел.

$X_6$  – текучесть кадров ППС, %;

$X_7$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %

$X_8$  – среднее количество научных и учебно-методических публикаций на одного сотрудника ППС, усл.печ.л/чел.

$X_9$  – объем хоздоговорных работ на одного сотрудника ППС, тыс.руб/чел.

$X_{10}$  – доля приверженных вузу сотрудников, %

В качестве значений факторных признаков  $X_1$ – $X_9$  принимались данные из ежеквартальной управленческой отчетности за период с 2000 по 2010 гг.

Показатель  $X_{10}$  принимался на основе проводимых в КУ периодических опросов удовлетворенности работников. При этом анкеты рассылались всем сотрудникам института (около 3000 чел.), доля возврата составила в среднем 64% (около 2000 чел).

Для вычисления показателей задачи многомерного корреляционно-регрессионного анализа (МКРА) были использованы следующие основные формулы:

1. Средние арифметические.

$$X_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}; Y_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{N}, \quad (31.3)$$

где  $X_{cp}$ ,  $Y_{cp}$  – среднеарифметические факторного и результативного признаков;

$X$ ,  $Y$  – значения признаков одного наблюдения;

$i=1, 2, 3, \dots, N$  – индекс значения признака;

$N$  – количество значений признака (количество наблюдений).

2. Среднеквадратичное отклонение.

$$B(X) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - X_{cp})^2}{N}}; B(Y) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (Y_i - Y_{cp})^2}{N}}; \quad (31.4)$$

3. Дисперсия.

$$B(X)^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - X_{cp})^2}{N}; B(Y)^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (Y_i - Y_{cp})^2}{N} \quad (31.5)$$

4. Коэффициент вариации по среднеквадратическому отклонению.

$$V(X) = \frac{B(X)}{X_{cp}} \times 100\%; V(Y) = \frac{B(Y)}{Y_{cp}} \times 100\%; \quad (31.6)$$

5. Коэффициент парной корреляции.

$$R = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - X_{cp})(Y_i - Y_{cp})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (X_i - X_{cp})^2 \sum_{i=1}^N (Y_i - Y_{cp})^2}} \quad (31.7)$$

6. Коэффициенты регрессии.



Данная формула приведена справочно, так как бета-коэффициенты по предлагаемой методике определяются как промежуточные величины вычисления коэффициентов регрессии.

8. Ошибка коэффициента корреляции.

$$O_r = \frac{1 - R \times R}{\sqrt{N}} \quad (31.11)$$

9. Достоверность коэффициента корреляции (критерий Стьюдента).

$$T = \frac{R}{O_r} \quad (31.12)$$

10. Коэффициент множественной корреляции.

$$R_1 = \sum_{i=1}^N (A_0 - Y_i + \sum_{j=1}^m X_{ij} A_j)^2, \quad (31.13)$$

$$R_2 = \sum_{i=1}^N (A_0 - Y_{cp} + \sum_{j=1}^m X_{ij} A_j)^2, \quad (31.14)$$

$$R^* = \sqrt{\frac{R_1}{R_1 + R_2}}, \quad (31.15)$$

где  $R^*$  - коэффициент множественной корреляции;

$R_1, R_2$  – промежуточные значения вычисления –  $R^*$ .

11. Коэффициент множественной детерминации, %

$$D^* = 100 \times R^{*2}, \quad (31.16)$$

12. Коэффициент парной детерминации, %

$$D_i = 100 \times R(Y, X_i)^2, \quad (31.17)$$

13. Коэффициент отдельного определения, %

$$K_i = 100 \times B_i(Y, X_i), \quad (31.18)$$

Если расчеты выполнены верно, то коэффициент множественной детерминации должен быть равен сумме коэффициентов отдельного определения, а в парной корреляционной модели коэффициент парной корреляции должен быть равен бета-коэффициенту. Незначительные отклонения в равенствах возможны из-за погрешности вычислений, так как показатели левой и правой частей равенства рассчитывались по различным алгоритмам.

Применение корреляционно-регрессионного анализа позволило выявить показатели эффективности СУП, которые в наибольшей степени влияют на результативный показатель – удовлетворенность работодателя. Кроме того, это позволит выявить математическую зависимость между результативным и факторными показателями, с помощью которой можно осуществлять управление процессом увеличения удовлетворенности потребителей за счет совершенствования СУП.

#### 5. Анализ данных и результаты

На основе исходных данных, приведенных в Приложении 3, сначала были определены коэффициенты парной корреляции, ошибка и достоверность коэффициента корреляции. Результаты расчетов представлены в табл. 31.4.

Значимость, существенность факторов или их адекватность оценивается по t-критерию Стьюдента. Табличное значение t-критерия при 5-ти процентном уровне значимости составляет 2,11. Иными словами при достоверности коэффициента корреляции  $< 2,11$  соответствующий коэффициент парной корреляции считается недостоверным. Поэтому такие показатели исключаются из корреляционной модели. Из таблицы 31.4 видно, какие из показателей необходимо учитывать в процессе дальнейшего исследования:

Таблица 31.4

#### Значения некоторых параметров корреляционно-регрессионной модели

Показатели	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>
Коэффициент парной корреляции	<b>0,336</b>	0,025	-0,023	<b>0,337</b>	0,060	0,142	<b>-0,314</b>	0,017	0,005	-0,077
Ошибка коэффициента корреляции	<b>0,140</b>	0,158	0,158	<b>0,140</b>	0,158	0,155	<b>0,143</b>	0,158	0,158	0,157
Достоверность коэффициента корреляции	<b>2,393</b>	0,159	-0,143	<b>2,408</b>	0,383	0,919	<b>-2,204</b>	0,108	0,029	-0,493

X<sub>1</sub> – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.;

X<sub>4</sub> – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.

$X_7$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Перечисленные факторы являются существенными, поскольку имеют с результативным фактором значимую связь и коэффициенты парной корреляции достоверны.

Таким образом, по результатам оценки параметров задачи из корреляционной модели были исключены факторы:  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_8$ ,  $X_9$ ,  $X_{10}$ , как не имеющие значимую связь с результативным показателем – удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников КУ.

В новой модели использованы следующие обозначения:

$X_1$  – средняя заработная плата, тыс.руб/чел.;

$X_2$  – затраты на повышение квалификации ППС тыс.руб/чел.

$X_3$  – превышение фактической учебной нагрузки над нормативным значением, %.

Результаты произведенных расчетов приведены в таблице 31.5.

Таблица 31.5

### Результаты решения задачи множественной корреляции

Показатели	y	$X_1$	$X_2$	$X_3$
Коэффициенты парной корреляции		0,336	0,337	-0,314
			0,152	-0,719
				-0,084
Ошибка коэффициента корреляции		0,140	0,140	0,143
Достоверность коэффициента корреляции		2,393	2,408	-2,204
Минимальные значения	35,000	9,200	0,740	3,000
Среднеарифметические значения	57,575	12,428	0,964	11,450
Максимальные значения	81,00	17,00	1,40	21,00
Среднеквадратичные отклонения	7,526	1,833	0,136	4,858
Коэффициенты вариации	13,072	14,749	14,082	42,426
Коэффициенты регрессии	35,9	0,70582	16,46438	-0,25636
Бета-коэффициенты	x	0,172	0,297	-0,165
Коэффициенты детерминации, %		11,273	11,382	9,866
Коэффициенты отдельного определения, %	x	17,19	29,70	-16,55
Уравнение регрессии $y=$	35,9	$+0,70582x_1$	$+16,46438x_2$	$-0,25636 x_3$
Коэффициент множественной корреляции	0,9877			
Коэффициент множественной детерминации	97,561			

Теснота связи между выбранными факторами и полученными в объектах исследования результативными показателями выражена значением коэффициента множественной корреляции ( $R=0,987$ ). Это свидетельствует о наличии сильной корреляционной связи между удовлетворенностью работодателя и влияющими факторами. Множественный коэффициент детерминации равен 97,56, отсюда следует, что на 97,56% изменчивость результативного признака вызвана колебанием названных выше факторов.

Стоит отметить, что в случае если коэффициент корреляции и бета-коэффициент – положительные величины (или оба отрицательные), фактор считается корректным и оставляется в модели. В случае же когда знаки не совпадают, фактор считается некорректным, создающим дополнительную вариацию результативному признаку и исключается из модели. В рассматриваемом нами случае значения коэффициентов корреляции и бета-коэффициентов по знаку совпадают.

Важнейшим этапом построения и решения регрессионной модели является установление математической функции. Сложность заключается в том, что из множества функций необходимо найти наиболее достоверно выражающую реально существующие связи между анализируемыми признаками. Опираясь на теоретические знания об изучаемых явлениях, учитывая опыт аналогичных исследований других авторов, было выбрано следующее уравнение многофакторной линейной корреляционной связи:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_nX_n, \quad (31.19)$$

где  $Y$  – значение результативного признака;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  – значения факторных признаков;

$a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$  – коэффициенты регрессии.

Таким образом, было получено следующее уравнение регрессии:

$$y = 35,9 + 0,706X_1 + 16,464X_2 - 0,256X_3 \quad (31.20)$$

Из данного уравнения видно, что наибольшее влияние на удовлетворенность работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников КУ оказывают затраты на повышение квалификации ППС. Таким

образом, если ставить задачу - достичь 90% удовлетворенности работодателя, то при существующем среднем уровне оплаты труда (15 тыс.руб/чел) и переработки (10%) необходимо увеличить затраты на повышение квалификации ППС до 2,8 тыс.руб/чел (т.е. более чем в 2 раза).

В тоже время влияние показателя  $X_1$  (затраты на оплату труда) также значимо, что представляет актуальным совершенствование системы оплаты труда ППС КУ. Влиянием составляющей, характеризующей переработку ППС, предлагается пренебречь. Отметим лишь, что ее уровень не должен превышать 10-15%.

Анализ ситуации, сложившейся в области повышения квалификации ППС КУ, говорит об отсутствии системного подхода в этой области. В тоже время институт несет значительные затраты на повышение профессионального уровня своих преподавателей. В целом анализ показал следующие основные недостатки существующего подхода к повышению квалификации ППС:

- решения принимаются лично ректором на основе субъективной оценки эффективности того или иного преподавателя и перспективности того или иного направления;
- нет механизма, обеспечивающего постоянное повышение квалификации всего ППС (кто-то повышает квалификацию два раза в год, а кто-то не учится совсем);
- не проводится оценка эффективности обучения в тех или иных образовательных учреждениях;
- не отслеживается применение полученных знаний в образовательном процессе;
- результаты повышения квалификации становятся «личной собственностью» сотрудника, не доводятся до других преподавателей и не используются другими преподавателями в образовательном процессе.

С учетом выявленных недостатков была предложена система повышения квалификации ППС в КУ, представленная в таблице 31.6.



## Система повышения квалификации ППС в КУ

№	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Получатель информации	Срок	Документ	Примечание
1	2	3	4	5	6	7
1	Подготовка плана повышения квалификации на следующий год	ЗК	ГО	До 1.11.10г.	План повышения квалификации ППС	План готовится на основе предложений преподавателей, проверяется заведующими кафедрами на соответствие тематики курса преподаваемым дисциплинам, проводимой научной работе, профессиональным интересам. В плане указывается наименование курса, сроки его проведения, его ориентировочная стоимость (с учетом проезда, проживания и командировочных расходов) и краткое описание получаемых навыков (результатов обучения). План формируется исходя из того, что каждый преподаватель должен пройти повышение квалификации не менее чем 1 раз в два года*
2	Подготовка служебной записки, обосновывающей необходимость непрофильного обучения	П	Пр	До 1.11.10г	Служебная записка	В случае если преподаватель хочет пройти обучение по курсу не связанному с его преподавательской деятельностью, научной работой или профессиональными интересами, он готовит служебную записку на имя проректора на учебной и/или научной работе (в зависимости от ситуации) с обоснованием необходимости данного обучения
3	Решение по служебным запискам о непрофильном обучении	Пр	ГО	До 15.11.10	Служебная записка с решением	Решение принимается на основе собеседования с преподавателем и с учетом наличия финансирования
4	Подготовка проекта сводного плана повышения квалификации КУ	ГО	Пр	До 20.11.10	Сводный план повышения квалификации на следующий год	Группа обучения контролирует периодичность включения преподавателей в план, стоимость обучения (сопоставляет с альтернативными возможностями), отслеживает, чтобы обучение осуществлялось в ранее хорошо зарекомендовавших себя организациях. Так же контролирует те курсы, которые могут быть осуществлены собственными силами института
5	Согласование сводного плана	Пр	ГО	До 30.11.10		Проректор по учебной работе утверждает сводный план и передает его в ГО
6	Включение затрат на обучение в бюджет	ГО	ОЭ	До 30.11.10	См.выше	ГО передает утвержденный план в ОЭ для включения в бюджет на следующий год

1	2	3	4	5	6	7
7	Утверждение бюджета	ОЭ	Р	До 15.12.10	Бюджет в части затрат на обучение	Ректор утверждает бюджет. При этом предполагается считать данную статью затрат закрытой, т.е. ее снижение возможно только в крайнем случае.
8	Направление на обучение	ГО	П	Согласно плана	Служебная записка	ГО направляет преподавателей согласно утвержденного плана на обучение. Выполнение этого плана является обязательным для преподавателя и связано с его премированием. Корректировка сроков обучения возможна только в случае переноса сроков образовательным учреждением или в связи с болезнью преподавателя.
9	Мероприятия после обучения	П	Б	В двух недельный срок после обучения	Материалы	Преподаватель обязан сдать материалы, полученные на курсах в библиотеку
10		П	З		Семинар	Преподаватель обязан провести образовательный семинар по итогам своего обучения с лицами, заинтересованными в данной тематике
11		П	ЗК		УМК, НР	Преподаватель обязан предоставить изменения в учебно-методические материалы или план научных работ, связанные с его обучением
12		П	ОК		анкета	Преподаватель обязан заполнить анкету в ОК по установленному образцу, в котором отражается его мнение по эффективности образовательного курса, процесса обучения, обеспеченности необходимой материальной базой в образовательном центре и т.д.

Условные обозначения: ЗК – заведующие кафедрами; ГО – группа обучения персонала отдела кадров; П – преподаватель; Пр – проректор (по учебной или научной работе); Р – ректор; ОЭ – отдел экономики; Б – библиотека; З – заинтересованные в тематике курса лица;

\* согласно действующему положению повышение квалификации ППС необходимо осуществлять не реже 1 раза в пять лет, однако в КУ было принято решение обязать преподавателей повышать свою квалификацию не реже одного раза в 2 года. Это обусловлено выше приведенными результатами проведенного корреляционно-регрессионного анализа, согласно которых повышение квалификации ППС оказывает наиболее существенное влияние на удовлетворенность работодателя. Согласно полученной выше математической зависимости (19) для того чтобы приблизить удовлетворенность работодателя к 90% при том же уровне средней заработной платы и переработки необходимо довести затраты на повышение квалификации ППС до 2,8 тыс.руб/чел (или увеличить примерно в 2,3 раза). Это было осуществлено за счет снижения срока в 2,4 раза периодичности повышения квалификации.

Проведенный выше корреляционно-регрессионный анализ также выявил влияние оплаты труда преподавателей на удовлетворенность работодателей качеством подготовки выпускников КУ. В тоже время пойти на существенное увеличение затрат на оплату труда институт в настоящее время не может (максимальный размер роста ФОТ составляет 12%). В связи с этим актуальным является совершенствование системы оплаты труда, направленное на повышение результативности и обеспечивающее рост ФОТ в пределах 12%.

В таблице 31.7 представлена действующая система оплаты труда на примере должности доцента.

Таблица 31.7

**Действующая система оплаты труда на примере должности доцента**

№	Вид выплат	Сумма, тыс.руб.	Примечание
1	Тарифная часть	15	Начисляется в зависимости от занимаемой должности (ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор)
2	Надбавка за ученую степень	1,5	Начисляется при наличии ученой степени. Кандидата наук – 1,5 т.р., доктора наук – 2,5 т.р.
	<b>Итого:</b>	<b>16,5</b>	

В таблице 31.8 представлена предлагаемая система. Нетрудно заметить, что превышение ФОТ по предлагаемой системе не превышает 12%.

Таблица 31.8

**Предложенная система оплаты труда на примере должности доцента**

№	Вид выплат	Сумма, т.р	Примечание
1	Тарифная часть	8,4	Начисляется в зависимости от занимаемой должности (ассистент, старший преподаватель, доцент, профессор)
2	Надбавка за ученую степень	1,5	Начисляется при наличии ученой степени. Кандидата наук – 1,5 т.р., доктора наук – 2,5 т.р.
3	Надбавка за активную научную работу (максимальный коэффициент к тарифной части 0,4)	3,4	Начисляется при условии выполнения показателей (см. табл. 31.9)
4	Надбавка за активную учебно-методическую работу (максимальный коэффициент к тарифной части 0,4)	3,4	Начисляется при условии выполнения показателей (см. табл. 31.10)
5	Надбавка за активную учебно-воспитательную работу (максимальный коэффициент к тарифной части 0,2)	1,7	Начисляется при условии выполнения показателей (см. табл. 31.11)
	<b>Итого:</b>	<b>18,4</b>	

В предлагаемой системе предполагается, что от доцента требуется ведение определенной работы по всем основным направлениям деятельности вуза: по научной работе, учебно-методической и учебно-воспитательной

работе. При этом разница в коэффициентах показывает неравнозначность этих направлений.

Установление данных показателей будет осуществляться на весь учебный год по итогам работы за предыдущий (см. табл. 31.9).

Таблица 31.9

### Показатели премирования по научной работе

№	Наименование показателя	Целевое значение	Примечание
1	Подготовка научных статей, монографий, усл.печ.л	2	Для получения максимального коэффициента = 0,4 необходимо выполнить только один любой показатель. Это связано с тем, чтобы полностью «несковывать» деятельность преподавателя, сохранить у него право творческого выбора направлений профессиональной деятельности. Если определенные результаты достигнуты по нескольким показателям в пределах данного направления, то оценка их выполнения осуществляется путем сложения частных от деления фактических и плановых значений (сложение коэффициентов выполнения по каждому показателю в пределах направления). Затем данный коэффициент умножается на максимально возможный по направлению (в данном случае 0,4). Таким образом, при невыполнении вводится понижающий коэффициент, а при перевыполнении повышающий к 0,4
2	Объем хоздоговорных работ, привлеченный в институт, тыс.руб.	100	
3	Научные конкурсы, гранты		
	участие, кол-во	5	
	победа в конкурсе или выигрыш гранта, кол-во	1	
4	Подготовка аспирантов		
	выполнение учебного плана подготовки по аспирантам, чел	3	
	защита аспирантов, чел	1	
5	Научные конкурсы студентов		
	участие, кол-во	7	
	победа в конкурсе или выигрыш гранта, кол-во	2	
6	Ведение научных кружков, кол-во	3	

Следует также отметить, что данные показатели предполагают вознаграждение преподавателя не только за результат (например, за победу в научном конкурсе), но и за простое участие в данных конкурсах. Это сделано в целях поддержания необходимого «творческого настроя» у преподавателей.

Таким образом, предлагаемая система позволит повысить заинтересованность преподавателей в результатах своего труда, обеспечит их вовлечение во все основные сферы деятельности института и в тоже время сохранит за преподавателями возможность больше заниматься той деятельностью, которая им наиболее интересна. С другой стороны увеличение ФОТ в выделенных пределах вместе с увеличением затрат на повышение квалификации

преподавателей должно обеспечить рост удовлетворенности работодателей – наших конечных потребителей. Это в свою очередь должно обеспечить рост удовлетворенности покупателей – родителей студентов и потребителей – студентов.

Таблица 31.10

### Показатели премирования по учебно-методической работе

№	Наименование показателя	Целевое значение	Примечание
1	Подготовка учебно-методических комплексов, учебников, методических указаний и др., усл.печ.л	2	Аналогично выше приведенного направления
2	Конкурсы дипломных работ студентов		
	кол-во дипломных работ на конкурс	7	
	кол-во победивших дипломных работ	2	
3	Конкурсы на звание лучшего преподавателя		
	участие, кол-во	5	
	победа в конкурсе, кол-во	1	
4	Использование новых методов в преподавании, кол-во актов внедрения	2	

Таблица 31.11

### Показатели премирования по учебно-воспитательное работе

№	Наименование показателя	Целевое значение	Примечание
1	Вовлечение студентов в общественную жизнь института, кол-во	7	Аналогично предыдущим направлениям, только максимальное значение коэффициента будет равно 0,2
2	Личное участие в общественных мероприятиях института, кол-во мероприятий	5	

### 6. Выводы и рекомендации

На основе проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы:

1) На основе проведенного экспертного исследования можно сказать, что КУ в большей степени ориентирован на транзакционный подход к маркетингу.

2) В тоже время современная ситуация на рынке услуг высшего образования говорит о необходимости перехода к маркетингу взаимоотношений.

3) На основе экспертного исследования можно сказать, что КУ в большей степени ориентирован на подход к управлению, основанный на контроле, чем на приверженности.

4) В тоже время переходу к маркетингу взаимоотношений больше способствовала система управления, основанная на приверженности.

5) Способствовать развитию данной системы в числе прочего должно совершенствование систем управления персоналом.

6) В целях определения, какие системы управления персоналом необходимо совершенствовать в первую очередь был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Он показал, что наибольшее влияние на результативный показатель оказывают такие показатели СУП: размер средней заработной платы, затраты на обучение и степень переработки рабочего времени преподавателями.

7) В качестве результативного показателя маркетинговой деятельности КУ был определен показатель удовлетворенности работодателя знаниями и профессиональными навыками выпускников КУ. Т.к. работодатели являются конечными потребителями оказываемых институтом образовательных услуг, повышение удовлетворенности их позволит обеспечить удовлетворенность потребителей – студентов и покупателей – родителей студентов.

8) Наибольшее влияние из перечисленных показателей оказывают затраты на обучение преподавателей и оплата труда. Поэтому актуальным является совершенствование системы заработной платы и повышения квалификации преподавателей.

9) Анализ существующего подхода к обучению преподавателей показал следующие основные недостатки:

- решения принимаются лично ректором на основе субъективной оценки эффективности того или иного преподавателя и перспективности того или иного направления;

- нет механизма, обеспечивающего постоянное повышение квалификации всего ППС (кто-то повышает квалификацию два раза в год, а кто-то не учится совсем);

- не проводится оценка эффективности обучения в тех или иных образовательных учреждениях;

- не отслеживается применение полученных знаний в образовательном процессе;

- результаты повышения квалификации становятся «личной собственностью» сотрудника, не доводятся до других преподавателей и / или не используются другими преподавателями.

10) Анализ существующей системы оплаты труда показал, что она не мотивирует работника к участию во всех основных направлениях деятельности института: учебно-методической работе, научной работе и учебно-воспитательной работе. Предусматривает начисление заработной платы только с учетом отработанной учебной нагрузки, занимаемой должности и наличия ученой степени.

11) Внедрение новой системы оплаты труда и системы повышения квалификации будет способствовать повышению вовлеченности персонала в деятельность института и обеспечит рост удовлетворенности работодателей.

В результате были сформулированы следующие основные рекомендации:

- 1) внедрить предлагаемую систему повышения квалификации персонала;

- 2) внедрить предлагаемую систему оплаты труда;

- 3) разработать и осуществить ряд мероприятий, направленных на повышение вовлеченности преподавателей в процесс управления институтом. В качестве наиболее предпочтительной формы работы представляется создание высокорезультативных команд. Это обусловлено творческим характером деятельности преподавателей.

4) Разработать и внедрить ряд предложений, направленный на развитие маркетинга взаимоотношений в КУ, не связанных с проработанным в данном исследовании вопросом, связанным с влиянием показателей СУП.

### *7. Осмысление уроков*

В качестве сильных сторон проекта можно выделить:

- В связи с изменением внешней рыночной ситуации (уменьшение количество выпускников школ) в КУ пришло осознание, что институт должен меняться. Причем не в краткосрочной перспективе (на период кризиса), а в долгосрочной перспективе. И это осознание пришло своевременно, а не когда уже было бы поздно.

- Благополучная реализация проекта была обусловлена в основном тем, что в его результатах был заинтересован ректор (собственник) и в процесс осуществления были вовлечены все проректоры и заведующие основных кафедр.

- К руководству института пришло понимание, что необходимо учитывать и контролировать удовлетворенность: потребителей – студентов, конечных потребителей – работодателей и покупателей – родителей студентов.

- К руководству института пришло понимание о необходимости перехода от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений и в перспективе предполагается разработка и реализация связанных с этим мероприятий.

- К руководству института пришло понимание необходимости перехода от управления за счет контроля к управлению за счет приверженности, и в настоящее время прорабатывается вопрос создания высокорезультативных команд для решения ряда ключевых вопросов.

- Проект позволил оценить степень развития в институте маркетинга взаимоотношений и системы приверженности, понять, где мы сейчас находимся.

- Проведенные опросы показали, что сотрудники института с удовольствием участвуют в опросах и высказывают свое мнение.



Систематизация этих мнений в целом дает интересные результаты, часто отличающиеся от распространенной точки зрения.

- Удалось выявить взаимосвязь между удовлетворенностью работодателей, которые приняли на работу наших выпускников и заработной платой преподавателей, затратами на их повышение квалификации и их переработкой. Эта взаимосвязь выражена в виде математической зависимости, что позволяет управлять процессом повышения удовлетворенности работодателя за счет совершенствования работы с персоналом (преподавателями).

- Разработанная система повышения квалификации преподавателей позволит организовать систематическую работу в этой области, обеспечит контроль за целевым использованием средств, обеспечит постоянное повышение квалификации персонала.

- Разработанная система оплаты труда обеспечит большую вовлеченность преподавателей в основные направления деятельности института и в тоже время сохранит за ними возможность творчески развиваться больше в какой-то одной, интересной для них сфере.

К слабым сторонам проекта следует отнести:

- Риск того, что с прохождением кризисного этапа и увеличением количества выпускников школ (через 3-5 лет) подходы к управлению вернуться в «прежнее русло». Произойдет возврат к транзакционному маркетингу (маркетингу сделок). Это выразится в том, что большее внимание будет уделено вопросам привлечения на обучение новых студентов и значительно меньшего внимания удостоятся вопросы качества обучения, сохранения дальнейшей лояльности выпускников и т.д.

- Есть определенная вероятность неискренности или неполного понимания при ответах респондентов на вопросы. В целях снижения данного риска были проведены небольшие разъяснительные семинары, в которых оговаривалось, зачем нужна эта информация и что имеется в виду.

- Есть определенная вероятность недостоверности использованных данных, полученных засчет ранее проводимых опросов и соответственно вероятность получения некорректных результатов при корреляционно-регрессионом моделировании.

- Есть вероятность сильного сопротивления персонала новой системе оплаты труда, т.к. при ней уже необходимо будет работать во всех направлениях, а не только интересных преподавателю.

- Есть вероятность за счет внедрения новой системы оплаты труда повысить ФОТ выше предельно допустимого уровня в 12%. Теоретически такую возможность система предоставляет.

- Есть вероятность, что ряд преподавателей будет недоволен обязанностью добровольно-принудительно повышать квалификацию один раз в два года. Это может вызвать не только явный протест, но и скрытое сопротивление, когда качество приобретенных новых навыков у преподавателя будет крайне низким и институт будет нести лишние финансовые затраты.

- Наверняка предлагаемые системы оплаты труда и повышения квалификации окажутся несовершенными и потребуют доработки в процессе практической апробации.

## ДО НОВЫХ ВСТРЕЧ ...

Вот и заканчивается эта книга ... И с грустью и чувством легкой радости одновременно автор прощается с тобой читатель. Грусть – потому что надо прощаться, все сказано и добавить уже почти нечего, если только пояснить, обсудить и поспорить. Это всегда, пожалуйста, напишите мне, и я обязательно Вам отвечу. А радостно потому, что удалось поделиться той ценной информацией, тем опытом, который наработан годами профессионального труда и которого подчас так нам не хватает в условиях динамично меняющегося рынка. Согласитесь HRы, ведь нам так часто приходится решать нетривиальные задачи, изобретать именно тот «велосипед», который бы подходил нам и только нам, сейчас и только сейчас. В этом плане книга дает еще и повод задуматься, а так ли совершенен работающий у нас механизм, может быть, стоит взглянуть на него по-новому, провести модернизацию?

Автор прощается, но у него остается надежда, что не надолго, ведь еще есть так много тем для обсуждения, направлений работы. Определенные разработки и внедрения ведутся и сейчас, нарабатывается новый опыт, подходы к управленческой деятельности, к HR области. И, конечно же, скоро, когда будут практические результаты и накопится «критическая масса», тогда молчать уже просто не будет сил и захочется поделиться наработанным с HR-сообществом, вот тогда и родится новая книга. Автор пока не знает о чем будет она, но в одном он уверен, что это будет наработанный практический опыт, реально действующий и помогающий.

Хочется искренне верить и надеяться, что эта книга понравилась тебе читатель и более того принесла практическую пользу.

До новых встреч на новых написанных страницах ...

С уважением Р.Мансуров

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мишин В.М. «Исследование систем управления» – М.: Юнити. 2003.
2. Марголис Джудит. Рыночно ориентированная организация: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.2 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007
3. Блакмон Кейт. Понимание операций: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.3 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007
4. Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.5 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007
5. Хинтон Мэтью. Информация и принятие решений: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.9 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007
6. Стори Джон. Парадокс контроля: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.4 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
7. Фентон-О Криви Марк. Управление психологическим контрактом: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.12 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
8. Степлтон Тони. Развитие маркетинга взаимоотношений: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.14 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
9. Блакмон Кейт. Проектирование новых товаров, процессов и услуг: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.9 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
10. Фентон-О'Криви Марк. Высокорезультативные команды: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.12 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
11. Стори Джон. Вовлечение персонала и расширения полномочий: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.11 / Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
12. Стурджес Джейн. Управление людьми при выполнении проектов: Учеб.-метод. Пособие. Блок 3: Кн.4/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009

13. Мартин Вивьен. Подготовка проекта: Учеб.-метод. Пособие. Блок 3: Кн.1/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
14. Марголис Джудит. Рыночно ориентированная организация: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.2/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
15. Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.5/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
16. Фентон-О Криви Марк. Управление психологическим контрактом: Учеб.-метод. Пособие. Блок 1: Кн.12/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
17. Стори Джон Вовлечение персонала и расширение полномочий: Учеб.-метод. Пособие. Блок 2: Кн.11/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009
18. Венецкий И.Г. Основы теории вероятностей и математической статистики / И.Г.Венецкий, Г.С.Кильдишев. – М.: Статистика, 1968. – с.360.
19. Озоль С. Организация обучения в компании – режим доступа <http://intservis.ru/article/index.php?dir=9&id=8>
20. Ян Кесслер Системы оплаты труда – режим доступа <http://dps.smrtlc.ru/Disc/Payment.htm>
21. Мамонтов С.А. Сфера образования как многоуровневая маркетинговая система. Маркетинг в России и за рубежом №5, 2001
22. Веретельникова Ю. Как организовать систему оценки обучения в компании. HRMagazine, №12, 2007

## Анкета для определения состояния маркетинговой деятельности в КУ

Уважаемый сотрудник КУ просим Вас заполнить данную анкету, полученная информация позволит нам лучше понять степень развития маркетинговой деятельности в нашем вузе.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, т.к. данный опрос полностью анонимный.

По каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

Маркетинг сделок		Маркетинг взаимоотношений	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Сфокусирован на разовых продажах		Сфокусирован на удержании потребителя	
Ориентация на характеристики услуги		Ориентация на ценность для потребителей	
Малые временные масштабы		Большие временные масштабы	
Слабый акцент на обслуживании потребителей		Сильный акцент на обслуживании потребителей	
Ограниченная лояльность потребителей		Высокая лояльность потребителей	
Умеренные контакты с потребителями		Интенсивные контакты с потребителями	
Качество – это предмет заботы преимущественно учебно-методического управления		Качество – предмет заботы всех подразделений	

***Спасибо за информацию!***

## Анкета для определения состояния системы управления в КУ

Уважаемый сотрудник КУ просим Вас заполнить данную анкету, полученная информация позволит нам лучше понять, на чем основана наша система управления: на контроле или на приверженности.

Мы просим Вас отвечать как можно более искренно, т.к. данный опрос полностью анонимный.

По каждой строчке Вы должны поставить «галочку» напротив того утверждения, которое, по Вашему мнению, наиболее верно.

Системы, основанные на контроле		Системы, основанные на приверженности	
Показатели	Мнение респондента	Показатели	Мнение респондента
Конкретная, четко определенная работа		Работа определена в общих чертах	
Специализация преподавателей		Наличие многих навыков	
Оплата за выполнение конкретной работы		Оплата за использование навыков	
Работа под строгим контролем		Самоконтроль	
Работа сверх нормы учебной и научной нагрузки по указанию заведующего кафедрой		Преподаватели сами определяют исполнителя для выполнения нагрузки отсутствующих преподавателей	
Преподаватели – это собрание индивидуалов		Преподаватели – это команда	
Преподаватели не интересуются внешним окружением		Преподаватели хорошо понимают цели организации и свой вклад в их достижение	
Положение используется для укрепления иерархии		Различий в положении минимизированы	
Преподаватели участвуют в принятии решений, касающихся только их		Высокая степень вовлечения преподавателей в процесс принятия решений.	

***Спасибо за информацию!***

**Исходная информация для решения многофакторной  
корреляционно-регрессионной модели**

<b>№ п/п</b>	<b>y</b>	<b>x1</b>	<b>x2</b>	<b>x3</b>	<b>x4</b>	<b>x5</b>	<b>x6</b>	<b>x7</b>	<b>x8</b>	<b>x9</b>	<b>x10</b>
1	62	9,2	198	32	0,98	950	8	21	0,5	12	74
2	54	9,4	198	35	1	960	3	20	0,2	15	72
3	35	9,6	197	36	1,05	1030	5	19	0,4	14	74
4	81	10	200	35	0,97	940	7	14	0,5	15	76
5	54	10,1	250	46	1,05	1010	4	15	0,9	17	74
6	59	10,2	254	47	1,1	820	4	16	0,4	21	71
7	67	14	255	48	1,1	840	5	10	0,5	21	72
8	51	10	256	49	0,81	820	8	14	0,9	15	73
9	53	10,9	362	52	0,95	970	6	11	0,8	187	84
10	61	10,5	364	51	0,93	960	3	10	0,7	16	85
11	47	11	365	53	0,84	870	4	21	0,6	14	82
12	53	11,2	365	54	0,74	790	5	11	0,8	16	85
13	64	14,5	390	52	1,3	1010	6	15	0,5	24	81
14	68	15,1	390	51	1,4	1050	7	5	0,8	25	78
15	62	11,4	391	59	0,99	980	8	19	0,7	27	74
16	59	11,8	395	60	0,96	920	9	13	0,9	26	75
17	58	12	415	63	0,94	930	9	15	0,5	28	79
18	51	10	412	64	0,92	940	8	18	0,8	29	81
19	53	12,4	416	63	0,9	890	8	14	0,78	30	82
20	54	12,5	415	64	0,91	870	7	15	0,81	34	84
21	49	12,1	451	60	1	1100	5	12	0,94	35	82
22	46	12,8	451	61	0,81	760	4	12	0,8	39	86
23	54	12,4	452	62	0,87	940	9	11	0,9	38	85
24	58	12,6	453	61	0,76	990	8	10	1	37	84
25	68	13	465	64	1,1	1050	6	4	0,8	40	82
26	63	13	466	65	1,01	990	7	5	0,9	42	85
27	61	13,1	466	66	1,21	960	6	8	1	51	86
28	58	13	465	67	1,1	940	3	9	1,1	58	81
29	53	13,5	470	59	0,98	960	5	7	1,05	59	82
30	54	13,6	471	60	0,81	870	7	4	1,1	61	83
31	59	13,5	471	61	0,91	900	4	12	1,08	62	84
32	64	13,8	470	61	0,81	800	7	11	1,12	64	82
33	62	13,9	485	64	0,85	940	4	9	1,1	62	82
34	57	14	485	63	0,97	960	2	8	1,4	69	79
35	59	14,5	486	64	1	990	8	7	1,1	70	79
36	52	12	484	64	0,94	990	3	5	1,2	42	78
37	64	17	490	64	1,02	1000	7	3	1,3	71	81
38	63	15,1	491	63	0,89	870	3	5	1,12	79	87
39	61	15,4	491	64	0,84	820	2	11	1,24	91	84
40	52	15	493	64	0,84	1000	5	9	1,2	81	89