

Персонал предприятия

понятие и классификация персонала
показатели эффективности использования трудовых ресурсов
оплата труда
направления улучшения использования трудовых ресурсов

Лекция 6

Персонал в системе стратегического менеджмента



Персонал является одним из четырех элементов системы сбалансированных показателей

Персонал предприятия. Состав

- К **рабочим** относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей (*основные*), а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др (*вспомогательные*).
- К **руководителям** относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.
- Руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители, относятся к **линейным**. Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители, относятся к **функциональным**.
- К **руководителям низового звена** относят мастеров, старших мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных отделов и служб.
- **Руководители среднего звена** – это директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов.
- **Руководящие работники высшего звена** – это руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители.
- К **специалистам** относятся работники, интеллектуального труда (бухгалтеры, экономисты, инженеры).
- **Служащие** – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов:

Наименование показателя	Метод расчета
Трудоемкость	Затраты труда, рабочего времени на производство единицы продукции
Выработка	Количество продукции, которую произвел один работник за единицу времени труда
Производительность труда	Отношение выручки и среднесписочной численности персонала
Зарплатоемкость	Отношение фонда оплаты труда к выручке предприятия
Коэффициенты текучести	Отношение выбывших (принятых) работников к среднесписочной численности персонала

Классификация заработных плат. Сдельные заработные платы

- При **прямой сдельной** системе оплаты труда заработок рабочего находится в прямой зависимости от его индивидуальной выработки. Такая система применяется там, где легко можно организовать индивидуальный учет труда. Заработок определяется как сумма произведений соответствующей сдельной расценки на фактическую выработку.
 - При **сдельно-премиальной** системе сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение плана по заранее установленным качественным или количественным показателям.
 - При **сдельно-прогрессивной** системе оплаты труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным расценкам, а сверх нормы – по повышенным.
 - **Косвенно-сдельная** система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, обслуживающих основных рабочих-сдельщиков, от темпа и выработки которых зависит производительность основных рабочих.
 - При **аккордной** системе размер оплаты работ устанавливается не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятый в целом с указанием срока их выполнения.
-

Классификация заработных плат. Повременная заработная плата

Разряды	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,0	1,36	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53
Разряды	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	3,99	4,51	5,10	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

Тарифная сетка представляет собой совокупность действующих тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

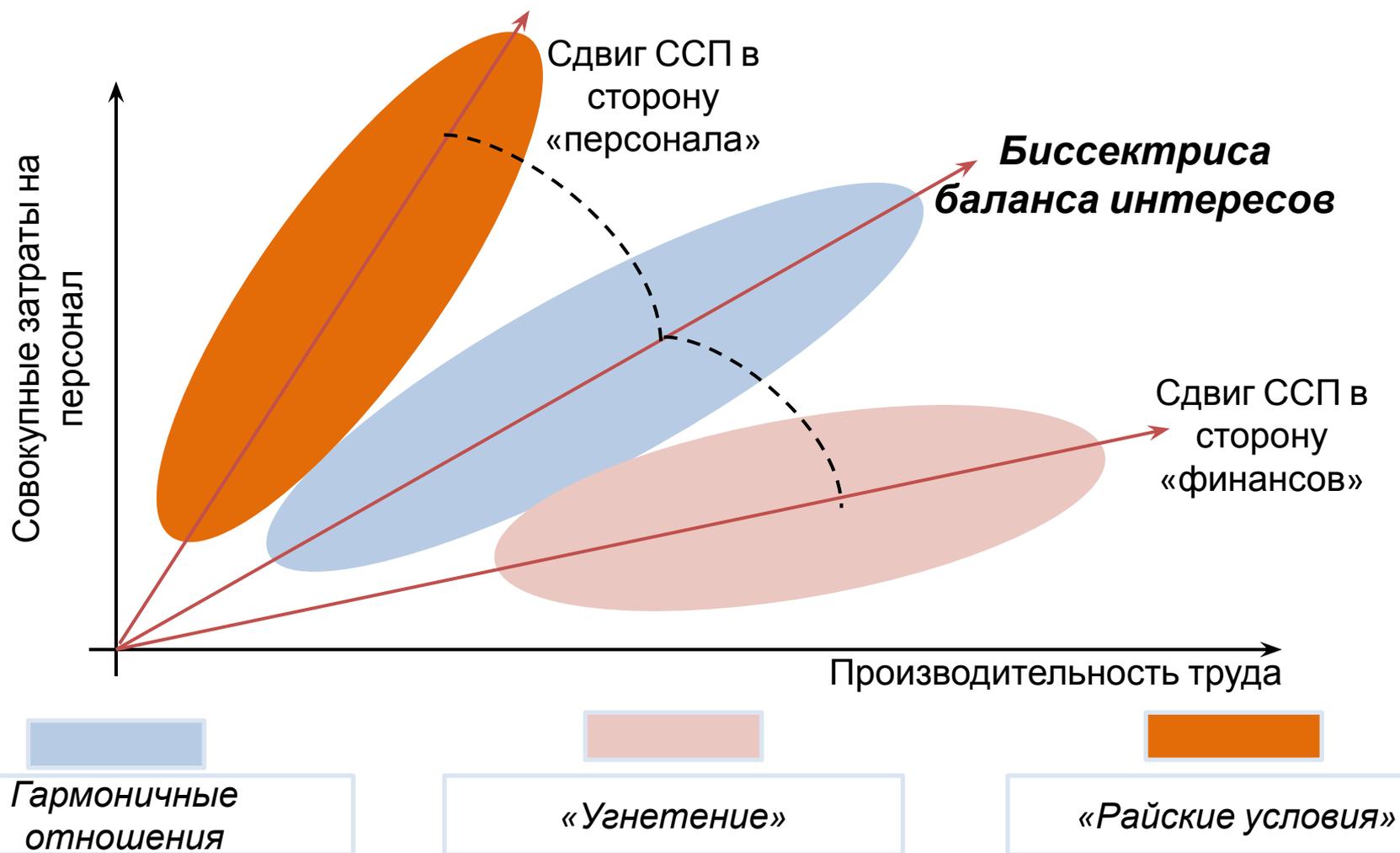
Тарифный коэффициент показывает во сколько раз уровень оплаты работ данного разряда выше уровня оплаты работ первого разряда.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени. Тарифные ставки могут быть часовыми, дневными и месячными. Тарифная ставка I разряда не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного государством.

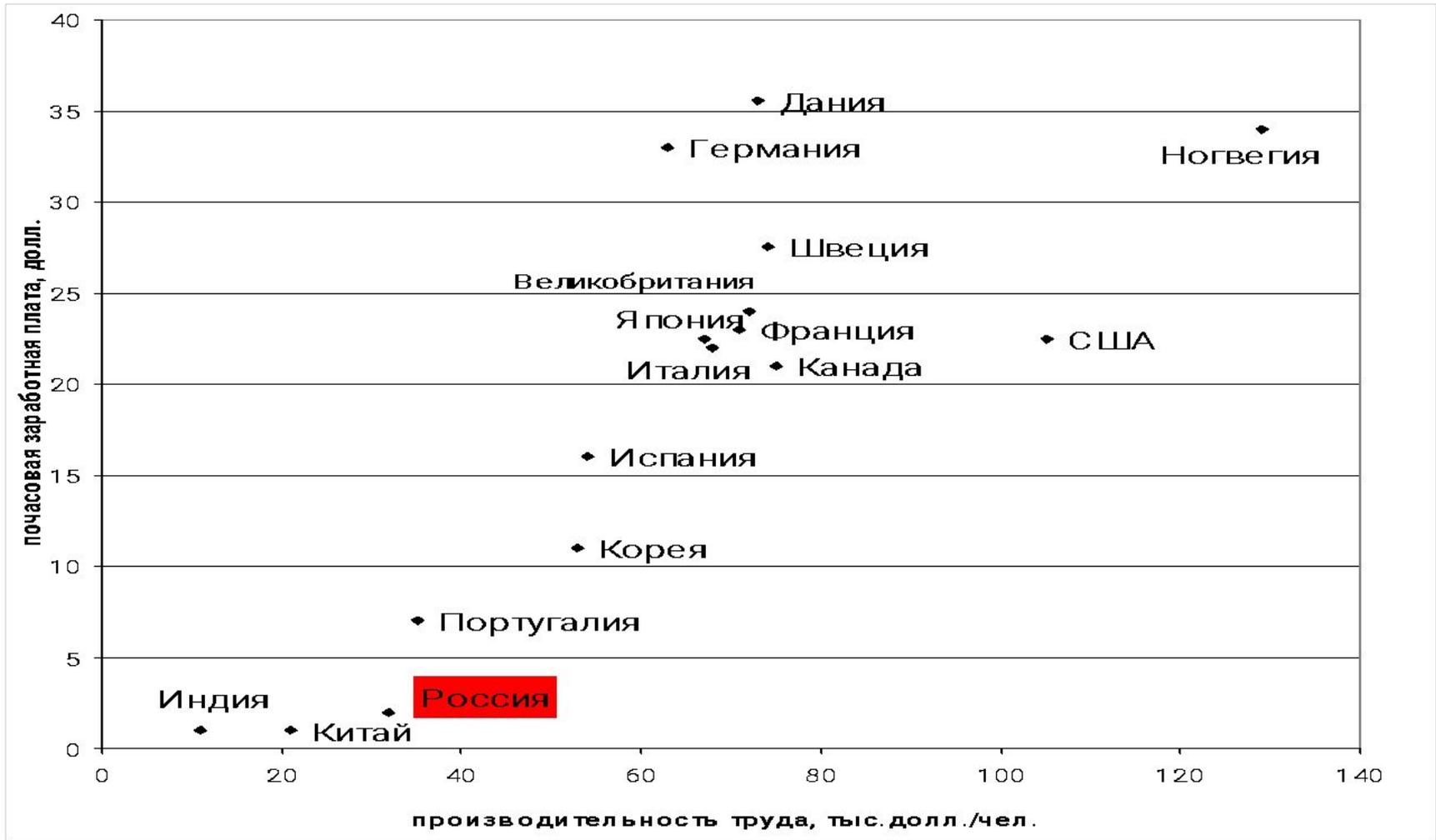
Зарплатные проекты. Структура доходов персонала

<i>Элемент дохода</i>	Оклад	Премия за абсолютные результаты	Премия за относительные результаты	Долгосрочный бонус
<i>Функционал</i>	Имеет страховое значение	Стимулирует работника к формированию масштабов бизнеса	Стимулирует к росту эффективности	Имеет стратегический характер и «привязывает» сотрудника к бизнесу
<i>Возможный бюджет-индикатор</i>		Бюджет продаж, производства	Сальдо бюджета продаж и коммерческого бюджета, бюджет прибыли	Бюджет прибыли
<i>Пример для коммерческого директора</i>	10 тыс.руб./мес.	1% с продаж	2% с разницы между бюджетом продаж и бюджетом коммерческих расходов	100 тыс.руб к Новому году в случае достижения стратегических целей

Биссектриса баланса интересов собственников бизнеса и персонала предприятия



Сравнительная характеристика страновой производительности труда (биссектриса баланса интересов)



Факторы конкурентоспособности бизнеса на рынке трудовых ресурсов

- Оплата труда
 - Мотивационные системы
 - История трудовых взаимоотношений
 - Корпоративная культура и принципы взаимоотношений
 - Социальная ответственность
 - Долгосрочные программы и бонусы
 - Обучение и потенциал роста конкурентоспособности конкретного сотрудника
-

Стратегия развития персонала.

Подготовка и обучение

Достоинства	Недостатки
Возможность в ходе обучения учесть специфику бизнеса	Затраты времени
Постоянное улучшение процессов обучения и, как следствие, рост конкурентоспособности бизнеса	Опасность превратиться в «учебный комбинат»
Закрытие вакансий всей «лестницы» должностей	Незащищенность «фирменных» стандартов подготовки специалистов в случае их увольнения

Эшелонированный бизнес с отлаженными бизнес-процессами, в котором ключевые процессы не замкнуты на конкретных персоналиях

Стратегия развития персонала.

Head hunting

Достоинства	Недостатки
Быстрое приобретение конкурентных преимуществ (базы данных, клиенты, знания, имя)	Корпоративные конфликты
Отсутствие затрат на обучение и рост	Затраты на мониторинг рынка труда
Возможности PR-компаний	Риски, связанные с несоответствием нового бизнеса и приобретенной head

Бизнес с высокой степенью личного влияния, творческий бизнес, неструктурированный бизнес, сервисный бизнес

«Золотое правило» вложений в персонал

Долгосрочное увеличение
производительности труда



Долгосрочное увеличение
затрат на персонал в
расчете на 1 работника

- *Постоянное планирование и мониторинг KPI;*
- *Оптимизация структуры персонала;*
- *Проведение проблемной диагностики;*
- *Определение направлений совершенствования персонала;*
- *Подбор обучающих программ. Оценка эффективности их реализации;*
- *Маркетинговая разведка конкурентного поля*

КРІ в управлении персоналом

- *Производительность труда;*
 - *Расходы на персонал в расчете на 1 сотрудника;*
 - Зарплатоемкость и социальная ответственность бизнеса;
 - Структура персонала (по затратам, возрасту, образованию);
 - Категорирование персонала;
 - Текучесть кадров;
 - Количество и эффективность образовательных программ.
-

Спасибо за внимание!
