



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Высшая школа
экономики
и менеджмента**

Е. Р. СИНЯНСКАЯ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций



Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Е. Р. Синянская

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций

*Рекомендовано методическим советом УрФУ
для студентов, обучающихся в магистратуре
по направлению подготовки 080300 – Финансы и кредит*

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2014

УДК 331(075.8)
ББК 65.24я73
С38

Рецензенты:

Н. В. Голубева, канд. экон. наук, доц. кафедры «Финансы и финансовое право» филиала Южно-Уральского государственного университета в г. Миасс;

В. Б. Бельских, канд. экон. наук, финансовый директор ООО «Финансовая Строительная Корпорация»

Научный редактор – *Н. Н. Ильшева*, д-р экон. наук, проф.

Для оформления обложки использовано изображение с интернет-сайта: <http://u.to/Z1UZBw>

Синянская, Е. Р.

С38 Управление человеческим капиталом организации : курс лекций / Е. Р. Синянская. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 64 с.

ISBN 978-5-7996-1160-6

В пособии рассмотрены основные теоретические положения и практические аспекты управления человеческим капиталом организации оценки его эффективности.

Пособие предназначено для обучающихся в магистратуре по направлениям подготовки 080300 – Финансы и кредит, а также преподавателей и аспирантов экономических специальностей.

Библиогр.: 28 назв. Табл. 14. Рис. 2.

УДК 331(075.8)
ББК 65.24я73

Учебное издание

Синянская Елена Рудольфовна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Подписано в печать 22.04.2014. Формат 60 × 90 ¹/₁₆.
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 4,0.
Уч.-изд. л. 3,5. Тираж 50 экз. Заказ № 651.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8(343)375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8(343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: 8(343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

ISBN 978-5-7996-1160-6

© Уральский федеральный
университет, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Понятие «человеческий капитал» в системе экономических категорий	6
2. Задачи, функции и структура управления человеческим капиталом организации.....	16
3. Ключевые понятия организации и нормирования труда, применяемые для расчета трудовых показателей	21
4. Методы установления нормативных показателей для определения численно-квалификационного состава персонала.....	29
5. Планирование затрат на персонал во взаимосвязи с инвестициями в человеческий капитал	45
6. Эффективность управленческой деятельности и инвестиции в корпоративный человеческий капитал	51
Библиографический список	63

ВВЕДЕНИЕ

Теория человеческого капитала является сравнительно новым направлением в российской экономической науке. Она связана с изучением влияния знаний, опыта, состояния здоровья работника на его способности адаптироваться к изменяющимся условиям и воспринимать инновации.

Традиционные методы организации, нормирования, стимулирования труда относились к труду рабочих, а для руководящих работников и служащих применялись абстрактные нормы численности и управляемости. С ростом числа организаций, не связанных с промышленным производством, все острее встают вопросы выявления критериев оценки административного и интеллектуального труда и установления квалификационных требований к этим группам персонала. Существующие нормативные документы «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих»¹ и «Квалификационный справочник должностей служащих»² хотя и содержат перечень функций, которые должны выполнять работники соответствующих профессий, не в состоянии вместить в себя всего разнообразия компетенций, в которых нуждаются работодатели.

Дисциплина «Управление человеческим капиталом» входит в вариативную часть общенаучного цикла магистерской программы по направлению подготовки 080300 – Финансы и кредит. В соответствии с учебным планом значительная часть курса связана с проведением практических занятий.

Изложенный в данном курсе лекций материал служит не только для теоретического изучения проблем управления человеческим капиталом на предприятиях и в организациях, но является основой для проведения практических исследований. Пользуясь предложенными классификациями и методами, обучающиеся могут самостоятельно рассчитывать необходимые показатели или выступать в роли «экспертов».

По второй теме студентам предлагается конкретизировать структурные компоненты планирования и анализа трудовых ресурсов по фактическим видам деятельности своей организации.

¹ Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. М. : Экономика, 1989. 526 с.

² Квалификационный справочник должностей служащих. М. : ИНФРА-М, 2001. 335 с.

По третьей теме – определить факторы, влияющие на организацию труда, рассмотреть фактически применяющиеся на предприятии методы нормирования труда, особенно для управленческого персонала, возможности использования новых, более оптимальных методов.

По четвертой теме – уточнить или творчески развить предложенные критерии установления классификационных требований, уровней сложности труда, применяемых для расчета норм времени и численности персонала на примере должностей в своей организации. Так как большинство магистрантов работают в организациях, не связанных с производством продукции, особый интерес представляет разработка критериев оценки сложности труда специалистов, служащих и руководителей.

По пятой теме – проанализировать взаимосвязь затрат на персонал и методов классификации и калькулирования себестоимости, рассмотреть возможные направления инвестиций в человеческий капитал своей организации.

По шестой теме – провести самостоятельно расчеты эффективности предложенных мероприятий, сроков окупаемости инвестиций в человеческий капитал, разработать текущие и стратегические планы повышения экономической и социальной эффективности деятельности организации за счет инвестиций в человеческий капитал.

1. ПОНЯТИЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ» В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КАТЕГОРИЙ

В системе экономических категорий, связанных с изучением роли человеческого фактора, центральное место занимает понятие *социально-трудовые отношения* (СТО). Существующие различия в современных трактовках СТО^{3, 4} в большей мере связаны со степенью охвата компонентов, включаемых авторами в их совокупность. Основные же признаки совпадают:

- это система объективно существующих отношений, связанных с процессами, обусловленными трудовой деятельностью (технологическими, экономическими, правовыми, нравственными) и нацеленными на регулирование (обеспечение высокого уровня) качества трудовой жизни человека, коллектива или общества;

- субъектами и объектами СТО в узком смысле являются работодатель и работники, в широком смысле – индивидуумы, социальные группы и государство;

- структура СТО – формальные правила (законы, трудовые соглашения, обычаи и процедуры делового поведения) и неформальные виды коммуникативных отношений между субъектами;

- предметы СТО – кадровая политика (занятость), организация и условия труда, эффективность труда, вознаграждение за труд (мотивация), карьера;

- типы СТО – патернализм, конкуренция, солидарность, социальное партнерство, дискриминация, конфликт.

Также существенное значение имеют понятия *труд* и *качество трудовой жизни*. Качество трудовой жизни отражает условия, в которых осуществляется трудовая деятельность на предприятии, в отрасли, на уровне удовлетворения потребностей индивида, социальной группы или общества.

Категории *труд*, *трудовой процесс*, *трудовая деятельность* обычно рассматриваются как взаимозависимые в плане их исторического развития. Наиболее распространено классическое определение труда как целенаправленного процесса преобразования природных ресурсов в материальные и духовные блага, имеющие

³ Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М. : НОРМА, 2007. 448 с.

⁴ Кибанов А. Я. Управление персоналом : энциклопедия. М. : ИНФРА-М, 2010. 554 с.

общественно полезную значимость. Эволюция понятия в современных трактовках заключается в смещении приоритетов от труда как рутинного набора физических и умственных усилий к творческой составляющей. Результаты интеллектуального труда играют не менее значимую роль в общеэкономическом обмене, чем материальные блага, создаваемые трудом физическим.

Исходя из субъектов, предметов, типов и содержания СТО, принято выделять следующие **функции труда**:

- репродуктивная – производство материальных и духовных благ;
- креативная – творчество, самовыражение;
- интегративная (разделение и кооперация труда) и дезинтегративная (социальное ранжирование);
- контролирующая, так как труд является деятельностью в интересах общества и подлежит законодательному и нормативному регулированию;
- социализирующая – принадлежность к социальной общности;
- развивающая – мотивация к повышению знаний.

В силу своей многофункциональности СТО не могут изучаться только в рамках отдельной науки, а требуют комплексного сочетания экономического, социального и правового аспектов. Можно выделить следующие **научные направления, изучающие социально-трудовые отношения**: экономика труда, социология труда, трудовое право, организация и нормирование труда, менеджмент, физиология и психология труда, эргономика, науки о безопасности труда, управленческий учет, экономический анализ, налогообложение.

Далее рассмотрим несколько групп взаимосвязанных терминов, характеризующих объекты СТО.

Понятия *кадры*, *персонал*, *рабочая сила*, *трудовые ресурсы* нередко выступают в качестве синонимов. Необходимо выделить два значения, в которых они употребляются.

Первое значение – с точки зрения статуса занятости населения, то есть различных социальных групп. Термины *кадры* и *персонал* имеют почти равнозначное применение, только *кадры* считается устаревающим, а *персонал* более современным понятием. Под персоналом понимается совокупность работников организации, занятых трудовой деятельностью, временно не работающих штатных сотрудников и работающих собственников. Главным является факт

наличия юридически оформленных отношений между этими физическими лицами и работодателем – юридическим лицом .

Более широкое понятие *рабочая сила* – экономически активное население, предлагающее свои услуги на рынке труда (занятые трудовой деятельностью и безработные). *Трудовые ресурсы* включают в себя рабочую силу и другую, экономически неактивную часть населения, способную к общественно полезному труду – домохозяйек, учащихся, пенсионеров^{5, 6}.

Второе значение указанных терминов несет в себе функциональные качественные критерии. Персонал выступает как носитель характеристик, представляющих ценность для достижения целей конкретной организации. Рабочая сила определяется как способность человека к труду, которая может быть использована в деятельности организации. Взаимосвязь терминов *персонал* и *рабочая сила* осуществляется посредством их отнесения к человеку: каждый индивид включается в состав персонала организации как носитель рабочей силы применительно к данным условиям производства. Такой подход связан с классическими политэкономическими теориями XIX века.

С 20–30-х годов XX века происходит постепенный переход от финансово-экономической мотивации труда к повышению заинтересованности индивида в достижении производственных результатов через совершенствование личных профессиональных и интеллектуальных качеств. Формулировка *рабочая сила* сменяется на термин *трудовые ресурсы* – часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно полезным трудом. Однако в этом контексте трудовые ресурсы рассматриваются аналогично материально-сырьевым и фондообразующим ресурсам, то есть представляют работника как пассивного объекта внешнего управления по аналогии с основными средствами и материально-производственными запасами.

Дальнейшее расширение теории связано с введением, начиная с 1960-х годов, новых понятий: *человеческие ресурсы*, *человеческий капитал*, *интеллектуальный капитал*, *трудовой потенциал работ-*

⁵ Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.

⁶ Пястолов С. М. Экономический анализ деятельности предприятий. М. : Академический Проект, 2002. 573 с.

ника, которые рассматривают человека как главную движущую силу общественного производства и объект эффективных вложений. Вопрос об употреблении этих и близких им терминов в современной литературе наиболее дискуссионный.

Человеческие ресурсы (ЧР) – совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей, которые могут использоваться в общественных интересах, в том числе для достижения целей организации. По сравнению с понятием *трудовые ресурсы* это понятие охватывает более широкий спектр человеческих качеств.

Человеческий капитал (ЧК) – совокупность знаний, умений и навыков, используемых для удовлетворения потребностей человека и общества (способность к трудовой деятельности, долговременный экономический ресурс, совокупность качеств, определяющих производительность и являющихся источником дохода для индивида, его семьи, общества).

Трудовой потенциал работника (или *человеческий потенциал*, или *трудовой потенциал человека*) – совокупность природный свойств, возможностей, запасов знаний и опыта, которые формируют силы для осуществления производственной деятельности в целях создания жизненных благ и удовлетворения потребностей людей, а также способность достигать в заданных условиях определенных результатов и самосовершенствование в процессе труда.

Как видно, эти три определения почти равнозначны, хотя имеются определенные нюансы в сфере их применения. Трудовой потенциал рассматривается как часть общего потенциала личности применительно к оценке качества жизни страны или региона. Термин *человеческие ресурсы* употребляется в социологии и экономике труда в отношении стратегий управления и оптимального использования ресурсов.

Человеческий капитал более тесно связан с аналитическими вопросами эффективности инвестиций в его воспроизводство. Инвестиции в человеческий капитал должны приводить к росту дохода работника, организации и государства, а также приносить еще и общественную пользу (например, формирование нравственных ценностей).

Интеллектуальный капитал (ИК) – система знаний, умений персонала и результаты интеллектуальной деятельности, которые

производительно используются в целях получения максимального экономического дохода организации, работника и его семьи. В интеллектуальный капитал включают человеческий капитал, нематериальные активы (объекты интеллектуальной собственности), структурные компоненты (корпоративная культура, стратегия управления, информационные технологии) и рыночные компоненты (деловое партнерство, торговые марки, имидж фирмы), то есть этот термин имеет более широкое значение.

Таким образом, рассмотренные выше определения, обладая рядом тождественных составляющих, несут определенные смысловые различия и имеют разную сферу применения. Общие черты связаны с инновационным развитием и повышением конкурентоспособности организации.

Основы теории человеческого капитала (ЧК) были заложены еще в исследованиях классиков политической экономии, а сформировались как научное направление в 1960–1970-х годах.

А. Смит характеризует капитал как часть запасов, от которой собираются получить доход. Основным капитал включает в себя машины и оборудование, доходные постройки, улучшение земли, а также «приобретенные и полезные способности всех жителей или членов общества и содержание их обладателя в течение его воспитания, обучения или ученичества»⁷.

К. Маркс отмечал, что «развитие основного капитала является показателем того, до какой степени всеобщее общественное знание превратилось в непосредственную производительную силу... и условия самого общественного жизненного процесса подчинены контролю всеобщего интеллекта и преобразованы в соответствии с ним»⁸.

Т. Шульц впервые ввел словосочетание *человеческий капитал*, приравняв знания и умения индивида к капиталу, и доказал, что вложения в образование и здравоохранение могут принести в будущем больший доход, чем физический капитал⁹.

Г. Беккер, развивая теорию, ввел понятия общего и специфического человеческого капитала. *Общий ЧК* – знания универсального характера, *специфический ЧК* имеет ценность только в рамках кон-

⁷ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Эксмо, 2007. С. 294.

⁸ Маркс К., Энгельс Ф. Критика политической экономии. М. : Политиздат, 1960–1962. (Сочинения : в 50 т. ; т. 23–25).

⁹ Shultz T. Investment in Human Capital. N. Y., 1971.

кретной организации или вида деятельности. Если работодатель вкладывает средства в приращение общего ЧК, то обучившийся работник всегда может уйти к конкурентам и затраты не будут оправданы; для специфического ЧК риск потерь минимальный^{10, 11}.

Э. Тоффлер изложил концепцию *символического человеческого капитала*, заключающуюся в том, что знания не исчерпаемы и одновременно доступны бесконечному числу пользователей без ограничений¹².

В нашей стране идеи теории ЧК в практической деятельности используются при обосновании принципов и задач управления как инструмент повышения конкурентоспособности организаций. На государственном уровне также рассматриваются вопросы трудовых прав граждан, социальных гарантий, безопасности труда, занятости населения.

Практическое воплощение теории ЧК связано в ожидаемыми положительными результатами от инвестиций в сотрудников. С ростом числа фирм, применяющих в условиях конкуренции новые технологии и оборудование и постоянно совершенствующих информационное обеспечение, резко возрастает потребность в высококвалифицированных и высокоинтеллектуальных кадрах, для которых требуется перманентное обучение. Особое внимание при этом уделяется компетентности руководителей высшего звена, которые, помимо профессиональных знаний и умений, должны обладать качествами менеджера, психолога, аналитика.

Термин *человеческий капитал* трактуется неоднозначно и имеет три наиболее часто встречающихся **определения**:

- совокупность знаний, умений и навыков, состояние физического и психического здоровья человека, влияющие на результаты его трудовой деятельности и соответствующие доходы (при этом рост доходов в будущем определяется за счет отказа от части текущих выгод как для самого работника, так и для предприятия);

- приведенная дисконтированная сумма всех ожидаемых доходов от человеческого труда;

¹⁰ Беккер Г. Современная социологическая теория в ее преемственности и изменении. М. : Иностранная литература, 1961. 895 с.

¹¹ Беккер Г. Человеческое поведение. М. : ГУВШЭ, 2003. 670 с.

¹² Тоффлер Э. Метаморфозы власти: Знание, богатство и сила на пороге XXI века. М. : АСТ, 2003. 669 с.

- долговременный экономический ресурс, воспроизводство которого (формирование, накопление и использование) требует, в отличие от физического капитала, постоянной мотивации, так как связано со спецификой человеческого фактора.

Признаки, по которым классифицируются **виды** или **составляющие элементы человеческого капитала**:

1) по уровню охвата:

- на уровне региона, государства или союза государств (макроуровень) – накопленные затраты на общее образование, здравоохранение, перемещение рабочей силы;

- на уровне организации (мезоуровень) – специальный (корпоративный) человеческий капитал как средство сохранения стабильности и повышения конкурентоспособности предприятия;

- на уровне отдельного работника (микроуровень) – выражает зависимость его заработка и расходов на содержание семьи от личных природных и приобретенных в ходе трудовой деятельности характеристик и качеств;

2) по видам человеческого капитала:

- капитал здоровья (физическая способность к труду);

- капитал культуры (интеллектуальные и культурные особенности);

- капитал образования (квалификация, профессиональная компетенция, способность к совершенствованию знаний и опыта).

Более расширенный состав компонентов выглядит следующим образом:

- биологические (здоровье и природные способности);

- профессионализм, образование и мобильность;

- интеллектуальные качества;

- психологические особенности (включая коммуникабельность, способность к восприятию инноваций);

3) по форме воплощения ЧК:

- живой (знания, опыт, состояние здоровья конкретного индивида);

- материализованный (воплощение человеческих знаний в физической или символической форме);

- институциональный (воплощение в организационных или логистических системах);

4) по типам рисков (вероятность временной потери нетрудоспособности):

- защищенный ЧК;

- сбалансированный ЧК;

- рисковый ЧК.

5) по субъекту пользования различают:

- индивидуальный ЧК;
- семейный ЧК;
- корпоративный ЧК;
- социально значимый ЧК.

Центральной проблемой концепции человеческого капитала является **установление критериев и методов его оценки**. Родоначальники теории Т. Шульц и Г. Беккер делали акцент на обучении и получении специального образования. В настоящее время существует несколько трактовок, которые рассматривают более широкий набор составляющих.

1. Наиболее распространен *затратный (инвестиционный) метод*. ЧК идентифицируется и измеряется аналогично оценке нематериальных активов или расходов на НИОКР в бухгалтерском учете. В первоначальную стоимость включаются все затраты на «выращивание» индивида как единицы капитала:

- репродуктивные затраты, связанные с рождением и воспитанием детей, получением ими образования в области общих знаний;
- расходы на поддержание физического и психологического здоровья (диспансеризация, охрана труда, страхование);
- затраты на набор и адаптацию персонала, при необходимости – перемена места жительства (мобильность);
- затраты, связанные с профессиональным обучением и повышением квалификации;
- прочие корпоративные затраты, связанные с гармоничным включением индивида в сферу интересов фирмы.

На макроуровне учитываются также государственные вложения в институциональное обслуживание населения, безопасность бизнеса, подготовку элиты общества, миграционные процессы и т. д.

Встречаются также трактовки, согласно которым в первоначальную стоимость включаются только рекрутинговые расходы, а затраты на переобучение, повышение квалификации, охрану труда формируют восстановительную стоимость.

Остаточная стоимость ЧК определяется как первоначальная или восстановительная минус износ. Физический износ – это утрата здоровья, природных и приобретенных навыков; моральный износ возникает в силу возрастных особенностей человека либо из-за деваль-

вации знаний в условиях научно-технического прогресса, отмирания профессий и влияния других внешних факторов. Амортизационные отчисления могут рассчитываться в зависимости от количества лет, в течение которых данный работник будет приносить фирме доход, или от периода ценности конкретных профессиональных качеств.

2. Как разновидность затратного метода выступает *метод активов (хронологический метод)*. Расходы, связанные с привлечением и адаптацией персонала, определяются как единовременные долгосрочные инвестиции, а все последующие вложения – аналогично затратам на ремонт основных средств в бухгалтерском учете. Если работник, в которого были вложены средства, увольняется, это рассматривается как прямые потери предприятия.

Первые два метода являются только аналогами учета нематериальных активов для установления критериев оценки ЧК. Полученные суммы невозможно отразить в бухгалтерском учете и отчетности, так как ЧК принципиально отличается от этих активов тем, что **юридически не может перейти в собственность организации**, являясь неотъемлемой частью индивида. Кроме этого, трудно предугадать срок предполагаемого использования ЧК.

3. *Метод «цена замены»*. ЧК оценивается по совокупности ресурсов, которые выводятся из экономической деятельности в результате его формирования. Носит узконаправленный характер подсчета потерь на временное замещение работника во время обучения с отрывом от производства или снижения его производительности при повышении квалификации на рабочем месте.

4. *Оценка будущих доходов (эффективности инвестиций)*, которые будут получены за счет дополнительного опыта и квалификации сотрудников. Встречается также название «модель полезности» кадровых инвестиций. Для работника определяется как отношение ежегодного прироста приработка накопительным методом к величине прямых затрат и упущенных возможностей, для предприятия – как ожидаемый рост объемов производства за счет дополнительных затрат на персонал.

5. *Оценка путем соотнесения ЧК и финансового капитала (ФК)*. Общий капитал человека в течение всей его жизни представляет собой обратно пропорционально взаимодействующие между собой человеческий капитал (приведенная стоимость будущих доходов, включая пенсию) и финансовый капитал (денежные средства и торгуемые активы).

Человеческий капитал сначала растет, происходит накопление

знаний и опыта, потом уменьшается за счет ухудшения здоровья, возрастных изменений и обесценивания знаний. Финансовый капитал наоборот: сначала зависит от расходов на получение образования, потом связан с постоянным ростом доходов, а затем с использованием накопленного имущества. Соответственно, на протяжении жизни человека можно выделить: инвестиционную стадию (получение образования), экономически продуктивную стадию и период после выхода на пенсию («проедание» накопленного капитала).

6. *Сравнительно-аналитические методы* носят косвенный характер, ЧК оценивается по каким-либо достигнутым результатам: по удельному весу новой продукции в общем объеме, по росту рентабельности, фондоотдачи, производительности труда, увеличению интеллектуальной собственности компании.

7. *Оценка аналогично понятию «деловая репутация фирмы» («гудвилл»)*. Определяется как разница между рыночной стоимостью организации и активом баланса. Этот способ больше подходит для оценки интеллектуального капитала, так как в его состав помимо ЧК еще включаются нематериальные активы (НМА) и «имидж фирмы». В данном случае оценивается не сам ЧК, а воплощенные в какой-либо форме результаты интеллектуальной деятельности. При этом, в отличие от первых двух методов, результаты материальной деятельности могут переходить в собственность организации и учитываться как нематериальный актив или расходы на НИОКР. Оценка происходит по трем направлениям:

- маркетинговое (авторские права, реклама, продвижение продукции с фирменными наименованиями);
- техническое (технологическая документация, «ноу-хау», базы данных);
- практическое (тактика управления, организационные вопросы, обеспечение безопасности, бухгалтерский учет, анализ и налогообложение).

2. ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотренные в первой главе термины *персонал*, *человеческие ресурсы*, *человеческий капитал* являются объектами управления, поэтому необходимо проследить их сходство, различие и преемственность в контексте теории управления.

Управление – совокупность действий субъекта, основанных на обработке информации и ее анализе, с целью поддержания объекта реальности (системы) в заданном состоянии или ее перевод в новое, более желаемое состояние путем манипулирования объектом по заранее заданной программе (реализация целенаправленных управленческих воздействий)¹³.

В последние годы также широкое развитие получили концепции *стратегического менеджмента* и *стратегического планирования*, связанные с управленческой деятельностью долгосрочного характера в условиях неопределенности влияния факторов внешней среды.

В связи с исторической трансформацией подхода к роли человека в производственном процессе от технократического (работник – придаток машины) до доминирования социализации и самореализации человека в процессе труда менялись и объекты управления.

Управление персоналом (УП) как научная система сформировалось в 1960–1970-х годах. Оно объединяет в себе теоретические позиции и механизм их практической реализации (документация, методики, нормативы, условия и оплата труда, организация и аттестация рабочих мест, социальные гарантии) в определенный период функционирования организации.

Теория *управления человеческими ресурсами* (УЧР) получила развитие в 1980–1990-х годах. Она является одновременно логическим продолжением теории управления персоналом, но выступает как альтернатива физиологического подхода к индивиду. Общие аспекты: признание активной роли работников в деятельности организации, сближение личных интересов с экономическими приоритетами организации. Также в теории УЧР и физиологическом подходе к индивиду применяется одинаковый инструментарий для сбора и анализа информации, оценки и аттестации рабочих мест, организации и оплаты труда.

¹³ Кибанов А. Я. Управление персоналом : энциклопедия. М., 2010.

Различие этих теорий: управление персоналом ассоциируется с узкой спецификой работы отдела кадров, а управление человеческими ресурсами – со стратегическими направлениями деятельности высшего руководства предприятий или государственных органов. УП носит оперативный характер (цель – наличие нужных людей в нужных местах в нужное время) и имеет иерархическую вертикальную структуру. УЧР призвано интегрировать интересы личности и коллектива для достижения общих целей, имеет горизонтальную структуру («гибкие роли»), основанную на самоконтроле. Критериями успешности работы менеджеров в УП выступает выполнение плановых показателей обеспеченности персоналом, текучести кадров, роста производительности труда, в УЧР – рентабельность, конкурентоспособность, адаптивность к изменениям внешней среды, наличие целостной корпоративной культуры.

Указанные особенности УЧР также можно отнести и к понятию *управление человеческим капиталом (УЧК)*. Общее в них – доминирование слова «человеческий», то есть личностная и социальная направленность. Их отличие в терминологическом плане заключается в смещении акцентов на ключевые слова: либо «ресурс», то есть однократно потребляемые издержки производства и обращения, либо «капитал», то есть способность производить новые стоимости. В связи с этим УЧР в большей степени ориентировано на краткосрочную перспективу, основной задачей является минимизация затрат на персонал. УЧК носит долгосрочный характер, оценка инвестиций дается с перспективой их отдачи в будущем. В зависимости от ожидаемой доходности вложений текущие затраты должны не сводиться к минимуму, а оптимизироваться.

Функциями УЧК являются: планирование, организация, мотивация и анализ. Управленческий процесс является замкнутым циклом, одновременно развивающимся во времени. Первоначальное планирование целей, задач и установление количественных и качественных нормативных показателей в дальнейшем подлежит учету, контролю и анализу. Сопоставление фактических и плановых данных приводит к принятию управленческих решений и формирует управленческие воздействия, возникает эффект обратной связи.

Специфической задачей управления именно человеческим капиталом является сближение корпоративных целей с интересами наемных работников с учетом синергетического эффекта, а также

долгосрочность достижения результатов.

Соответственно этому циклу **структурными компонентами УЧК выступают:**

- философско-концептуальная составляющая и стратегические направления деятельности организации, включая механизм их осуществления;

- система управления: вертикальные и горизонтальные связи, организационная структура, центры ответственности, численность персонала и квалификационные требования, в том числе к деятельности самого управленческого аппарата;

- технология и методология управления: организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование, обеспечение безопасных условий труда, формирование микроклимата и корпоративной культуры, правовые аспекты;

- учетно-аналитическая работа по мониторингу и контролю исполнения нормативных требований, аттестации рабочих мест, а также выявлению влияния этих факторов на финансовые результаты деятельности предприятия и обеспечению обратной связи с перспективным планированием.

Планирование и проектирование трудовых процессов начинается с **оценки влияния внешних факторов**: экономических, социальных, этических требований общества, уровня технологического развития в соответствующей отрасли или сфере деятельности, состояния рынка труда.

Далее рассмотрим **основные этапы планирования и анализа управленческих воздействий** при формировании корпоративного ЧК.

1. Стратегическое планирование. Установление стратегических задач фирмы и критериев оценки результатов труда (натуральные, стоимостные, социально-психологические, организационно-экономические). Разработка внутрифирменных логистических связей и принципов разделения и кооперации труда.

2. Разработка квалификационных требований к персоналу. Анализ нормативно-законодательной базы по профессиональным критериям и их доработка в соответствии со стратегическими целями фирмы. Составление должностных инструкций, штатного расписания и правил внутреннего распорядка. Выявление необходимости обучения и повышения квалификации и установление их периодичности.

3. Планирование рабочих мест. Проектирование рациональной технологии и организации труда, безопасных условий труда. Ат-

тестация существующих рабочих мест, анализ их соответствия планируемому, разработка мероприятий по устранению недостатков.

4. Анализ затрат рабочего времени. Установление нормативных показателей рабочего времени по видам работ. Анализ баланса рабочего времени и поиск резервов снижения непроизводительных затрат.

5. Расчет нормативных трудовых показателей и набор персонала. Расчет норм времени и численности персонала по категориям. Анализ рынка труда, организация набора и адаптации персонала. Анализ и корректировка существующих норм на основании аналитических данных. Приведение фактического численного состава к нормативному или перераспределение функций.

6. Юридическое оформление трудовых отношений. Заключение индивидуальных и коллективных трудовых договоров в соответствии с требованиями Трудового кодекса¹⁴.

7. Обоснование инвестиций в развитие корпоративного человеческого капитала и поиск источников их финансирования.

Анализ обеспеченности персоналом обычно проводится сравнением количественных плановых и фактических показателей по группам работников – профессионально-квалификационных, по полу, возрасту, стажу и другим. С точки зрения теории ЧК необходимо учитывать также компетентность имеющихся сотрудников или квалификационные требования, предъявляемые ко вновь принимаемым. Наличие необходимого числа работников данной профессии не означает, что они будут выполнять свои функции с должной степенью самоотдачи. Требуется необходимая мотивация и такая организация труда в коллективе, которая способствовала бы желанию работать. Персонал следует анализировать не как статистическую данность, а в его постоянном развитии и совершенствовании.

Целью развития является постоянное **поддержание компетентности работника с определенным опережением и выработка умения адаптироваться к изменяющимся условиям.** Немаловажную роль играют и **коммуникативные навыки** – умение работать в коллективе, избегая конфликтных ситуаций, вертикальные и горизонтальные отношения в структурной иерархии. От компетентности работника во многом зависит его конкурентоспособность как на

¹⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации №197 ФЗ от 30.12.2001 (в ред. от 13.04.2014). Режим доступа: http://u.to/0dR_

гетического эффекта индивидуальные узкоспециализированные качества каждого дают более значительные результаты во взаимодействии с опытом других людей, возникают *корпоративные знания*.

Помимо указанных аспектов, необходимо учитывать влияние так называемого *закона убывающей отдачи*, или *цикла карьеры*. Развитие профессиональных качеств в совокупности с физическими характеристиками не может продолжаться бесконечно долго и в определенный момент достигает такого уровня, когда у человека нет больше стимулов к высокопроизводительному труду. В такой ситуации от грамотных управленцев требуется поиск принципиально новых подходов к сохранению «ценных» кадров.

Таким образом, рациональное управление человеческим капиталом способствует поддержанию финансово-экономической устойчивости организации в условиях конкуренции. Благодаря инновационным структурным компонентам повышаются финансово-экономические показатели, формируется корпоративная культура, развивается предпринимательская активность, которые выступают в качестве источников конкурентных преимуществ.

Разработка внутренних норм связана с получаемыми на выходе **результатами** с точки зрения целеполагания всей деятельности фирмы, а именно:

- с удовлетворением интересов собственников в получении дохода;
- реализацией целей и задач самой организации, связанных с ее дальнейшим экономическим и социальным развитием и обеспечением стабильности;
- интересами государства в пополнении бюджета, создании рабочих мест и насыщении рынка качественными товарами и услугами;
- интересами работников в получении материального вознаграждения, социальных гарантий и возможности самореализации.

3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В научной литературе организация и нормирование труда рассматриваются как функции управления, в некоторых классификациях они выступают как единое целое, в других нормирование является составляющим элементом организации труда^{15, 16}.

Организация труда на уровне предприятия связана с определенным порядком и последовательностью осуществления трудового процесса, который обусловлен технико-технологическими особенностями. Ее задачей является рациональное использование результатов живого труда в производственном процессе и получение высоких социально-экономических результатов.

Термин *НОТ* (научная организация труда) широко применялся в с 1920-х по 1980-е годы. Основоположителем научной организации труда считается Ф. Тейлор¹⁷, в СССР теоретические положения НОТ были развиты А. К. Гастевым¹⁸. В начале 1920-х годов были созданы такие организации, как Лига НОТ, Совет научной организации труда, производства и управления (СОВНОТ), Центральный институт труда. В 1955 году был создан НИИ труда – основной разработчик нормативной документации. В 1970–1980-х годах были разработаны отраслевые и межотраслевые требования и методики по организации и нормированию труда, аттестации рабочих мест.

Благодаря данным разработкам был накоплен значительный опыт в методологическом плане и создана четкая система, охватывающая технико-технологические, организационные и юридические вопросы функционирования первичных трудовых коллективов и охраны труда. В годы перестройки эта система на общегосударственном уровне была практически разрушена, но необходимость в расчете нормативных показателей, хотя бы на уровне предприятия, сохранилась.

¹⁵ Организация, нормирование и оплата труда / под ред. А. С. Головачева. М. : Новое знание, 2004. 496 с.

¹⁶ Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М. : КНОРУС, 2008. 320 с.

¹⁷ Тейлор Ф. У. Научная организация труда. 2-е изд. М., 1925.

¹⁸ Гастев А. К. Трудовые установки. М. : Прогресс, 1973.

Коротко остановимся на основных **задачах и направлениях организации труда** и особенностях их применения в условиях рыночных отношений.

1. **Технико-технологическая задача** связана с рациональностью формирования технологической цепочки, расстановки оборудования и установления логистических связей между подразделениями для сокращения непроизводительных потерь рабочего времени. В современных условиях она перешла на более высокий уровень оснащения и автоматизации, особенно при инновационных процессах.

2. **Экономическая задача** при переходе от плановой экономики к рыночной изменилась коренным образом. Ранее численность и фонды оплаты труда планировались, исходя из единых отраслевых требований и чаще всего были сильно завышены, а дополнительные социальные выплаты финансировались государством. Сейчас для минимизации всех затрат требуется определение реальной численности работников и установление оптимальных тарифов и окладов, а социальные расходы должны быть четко обоснованы, так как оплачиваются самим работодателем. Показателем экономической эффективности предприятия выступает не произведенная, а реализованная продукция, что изменяет подход к оценке результатов труда каждого работника в составе единого трудового коллектива.

3. **Психофизиологическая задача** во все периоды связана с улучшением условий труда и соблюдением правил техники безопасности. В условиях конкуренции возникает и другое понимание безопасности – не только как риск получения травмы, а как возможность потери работы. Это заставляет работника поддерживать свою профессиональную компетентность для закрепления в данной организации, что также связано с положениями теории человеческого капитала.

4. **Социальная задача** при плановой экономике формулировалась как воспитание «коммунистического отношения к труду». В современных условиях социальная задача в управленческом аспекте означает акцентирование внимания на проблемах совмещения личных интересов каждого работника и организации. В современных условиях используется опыт зарубежных компаний по созданию корпоративных интересов, привлечению сотрудников к осознанию значимости их роли и результатах общего труда. При этом понятие корпоративности имеет неоднозначную оценку с точки зрения развития или подавления личностных качеств сотрудников.

Структура организации труда:

- разделение и кооперация труда,
- планирование и организация рабочих мест,
- рационализация приемов и методов труда,
- нормирование труда,
- создание комфортных условий труда и его безопасности,
- мотивация и стимулирование труда,
- укрепление дисциплины труда,
- совершенствование кадрового обеспечения, аттестация рабочих мест.

Нормирование труда является ключевым элементом организации труда. Это вид управленческой деятельности, направленный на определение объективно необходимых затрат труда и его результатов, а также на установление оптимального численно-квалификационного состава персонала применительно к конкретным организационно-техническим условиям. Его задача – разработка и внедрение технически обоснованных норм трудозатрат, которые вытекают из специфики производственного процесса.

Основные требования к процессу и методологии формирования норм и их внедрению были разработаны НИИ труда в виде единой системы и применялись на отраслевом и межотраслевом уровнях для конкретных профессий рабочих в привязке к определенным технико-технологическим условиям и видам оборудования.

Хотя эта система охватывала в основном труд физический и в связи с автоматизацией производства многие расчеты устарели, все же она имела ряд существенных преимуществ, которые актуальны и в настоящее время. Прежде всего это четкая взаимосвязь всех указанных выше компонентов, образующих единую систему принципов и управленческих воздействий, направленных на приращение индивидуальных и коллективных знаний и практических навыков, способствующих повышению экономической устойчивости и конкурентоспособности организации.

Функции трудовых норм:

- установление меры труда посредством определения необходимой и рациональной структуры и величины затрат времени,
- обоснование меры вознаграждения за количество и качество результата труда (материальное стимулирование),
- обоснование индивидуальной и коллективной производитель-

ности труда и критериев эффективности трудовых процессов,

- рационализация трудового процесса через поиск оптимальных условий его выполнения и своевременное устранение выявленных недостатков,

- совершенствование системы внутреннего планирования и контроля,

- создание условий рационального использования физической и нервной энергии и сохранения высокой работоспособности,

- создание условий для эффективного функционирования первичных трудовых коллективов и сбалансированности их отношений с управленческим аппаратом и собственниками организации.

Основные факторы, влияющие на систему нормообразования в организации (выбор методов наблюдения и расчета, документирование результатов, мониторинг за выполнением норм и другие операции), приведены в таблице 3.1. При определении целей, задач, методов проведения нормирования труда в организациях необходимо учитывать влияние всей совокупности этих факторов как для целей планирования, так и при мониторинге полученных трудовых показателей.

Таблица 3.1

Классификация факторов,
влияющих на систему трудовых норм организации

Наименование группы факторов	Наименование факторов	Структурные элементы, подлежащие анализу
Факторы, относящиеся непосредственно к содержанию трудового процесса	Технико-технологический	Наличие и особенности использования оборудования, производственно-технологическая цепочка
	Организационный	Штатное расписание и квалификационные требования, кооперация и разделение труда, рациональность маршрутов передвижения внутри предприятия, обеспеченность рабочих мест организационной оснасткой
	Социально-психологический	Кадровая политика, микроклимат коллектива, семейное положение работников
	Охрана труда и техника безопасности	Поддержание здоровья и работоспособности, страхование

Наименование группы факторов	Наименование факторов	Структурные элементы, подлежащие анализу
Факторы, связанные с выполнением контрольных функций	Административно-управленческий	Ответственность работников административно-управленческого аппарата за принимаемые решения, обеспеченность высококвалифицированными управленческими кадрами, наличие источников финансирования мероприятий по организации и нормированию труда
	Правовой	Соблюдение трудового законодательства и социальных гарантий
Экономико-аналитические факторы	Учетно-аналитический	Бухгалтерская, налоговая и оперативная отчетность
	Планово-экономический	Заработная плата как элемент себестоимости продукции и ценообразования, критерии отнесения заработной платы к различным видам затрат

Методы нормирования труда. Процесс определения трудоемкости работ необходимо производить с учетом тесного взаимодействия экономической и социальной составляющих. Результаты нормирования, а соответственно и выбор методов должны способствовать принятию управленческих решений по следующим направлениям:

- расчет оптимальной численности работников каждой профессии и формирование фондов оплаты труда по подразделениям или видам выпускаемой продукции, которые в дальнейшем влияют на калькулирование себестоимости;
- выявления отклонений фактических показателей от плановых;
- анализ отклонений и поиск резервов для рационализации трудовой деятельности, в том числе выявления потерь.

В таблице 3.2 перечислены основные методы нормирования, применяющиеся на современных предприятиях и организациях.

Первая классификация методов связана с инструментарием определения количественных показателей, отражающих трудоемкость выполняемых работ и баланс рабочего времени. Они основаны на наблюдениях за технологическим и трудовым процессом и установлением нормативных показателей затрат рабочего времени на определенные операции.

Классификация методов нормирования труда

Цель проведения нормирования	Наименование группы методов	Наименование методов
Изучение затрат рабочего времени	Наблюдение за трудовым процессом	Фотография рабочего времени (самофотография)
		Метод моментных наблюдений
		Маршрутная фотография
	Наблюдение за работой оборудования	Расчет соотношения машинного времени и ручного труда (перекрываемое и неперекрываемое время)
	Хронометраж	Непрерывный, цикловой
Выборочный		
Расчет и утверждение норм	Опытно-статистические	Опытные (по опыту нормировщика)
		Статистические (по данным предыдущих периодов, среднеотраслевые данные)
		Сравнительные (по аналогии с другими нормами или другими организационно-техническими условиями)
	Аналитические (расчет технически обоснованных норм)	Расчетно-аналитические: укрупненные нормы, дифференцированные нормы, микро-элементное нормирование
		Исследовательско-аналитические: установление норм непосредственно на рабочих местах
	Экспертно-аналитические (определение нормообразующих факторов и их количественных показателей)	Балльная оценка (индексный)
		Рейтинговая шкала
		Система повышающих коэффициентов
	Расчет оптимальной численности	Прямые
По количеству оборудования или производственным площадям		
По количеству подчиненных		
Косвенные		Моделирование, сравнение
		Экономико-математические, многофакторный корреляционный анализ

Общим требованием для всех методов данной группы является максимальная приближенность к реальным условиям производства. Это связано как с объективными факторами (различные физические возможности работников, естественная утомляемость, планировка помещений), так и субъективным (работник может умышленно замедлять темпы работы во время наблюдения). Поэтому замеры проводятся у работников разной квалификации, опыта и возраста, в разные дни недели, желательно незаметно для исполнителей.

Данная группа методов носит «классический» характер, в современных условиях изменяется техническая сторона проведения наблюдений с помощью видеоаппаратуры и компьютерной обработки данных.

Вторая классификация связана с приемами и способами установления или обоснования норм.

Аналитические нормы устанавливаются расчетным путем по технологическим показателям и служат в качестве эталона, определяя затраты времени при оптимально организованном трудовом процессе, то есть при рациональности технологии, полной обеспеченности оборудованием и оснасткой, целесообразных формах организации труда, соответствующих уровнях квалификации работников, оптимальных условиях труда на рабочих местах. При аналитическом методе трудовой процесс расчленяется на отдельные составляющие (операции, движения, действия), определяются влияющие на них факторы, оценивается состав и последовательность их выполнения с точки зрения целесообразности и рациональности.

Аналитически-исследовательский метод связан с изучением трудового процесса непосредственно на рабочем месте и проведением хронометража всех элементов или операций. Это самый трудоемкий, но в то же время самый точный метод установления затрат рабочего времени.

Методы экспертных оценок опираются на мнения квалифицированных специалистов. Они могут использоваться для оценки интеллектуального и управленческого труда, не поддающегося количественному измерению аналогично труду физическому. Экспертному анализу подвергаются сначала нормообразующие факторы (их набор, иерархия, взаимное влияние), а затем определяются количественные показатели (коэффициенты, баллы, индексы, диапазоны), характеризующие уровень влияния этих факторов на исследуемый объект.

Методы расчета численности. В традиционной системе нормирования прямые методы использовались в основном для расчета численности рабочих, а косвенные – руководителей и служащих. Косвенным методом расчет проводится через опосредованные факторы: объемы производства, стоимость основных фондов, структурную разобщенность подразделений и др. Наиболее эффективным, но при этом наиболее затратным считается прямой метод обоснования численности через трудоемкость выполняемых работ, то есть расчет нормы времени. Иные виды норм: выработки, обслуживания и другие – являются производными от нормы времени.

4. МЕТОДЫ УСТАНОВЛЕНИЯ НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЧИСЛЕННО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА

Для расчета оптимального численно-квалификационного состава персонала целесообразно использовать методы, применяющиеся для организации и нормирования труда, адаптированные к условиям деятельности определенного предприятия.

Традиционные методики в этом направлении созданы НИИ труда, который с 1955 года до конца 1900-х годов являлся основным разработчиком нормативной документации. За эти годы был накоплен значительный практический опыт по внедрению четкой системы, охватывающей и технико-технологические показатели, и организационно-правовую базу функционирования трудовых коллективов, а также охрану труда и технику безопасности. К недостаткам этих методик можно отнести унифицированность норм, которые разрабатывались для типового оборудования типовых предприятий по отраслям и не учитывали специфики отдельных производств. Кроме этого, нормирование охватывало в основном труд рабочих промышленных предприятий.

В современных условиях наблюдается возвращение к основополагающим принципам нормирования труда на новом уровне. Требуется их адаптация к техническим, организационным и экономическим условиям, в которых функционирует каждая организация, при этом необходимо соответствующее кадровое и материальное обеспечение.

Рассмотрим основные положения нормирования труда, которые могут применяться в современных условиях для определения требований к персоналу.

1. Анализ эффективности использования рабочего времени. Выявление потерь рабочего времени и установление оптимальных показателей соотношения труда и отдыха осуществляется **методами фотографии рабочего дня, самофотографии, моментных наблюдений.** Их суть заключается в проведении замеров по видам использования рабочего времени. Замеры должны производиться по однотипным, циклически повторяющимся операциям в разные дни недели, у работников разной квалификации, пола, возраста, а затем рассчитываться средние показатели. На основании замеров составляется

фактический баланс рабочего времени, выявляются непроизводительные потери, и далее составляется нормативный баланс. Показатели выражаются в минутах или в процентном соотношении.

Традиционная **классификация затрат рабочего времени** рабочих включает в себя следующие виды¹⁹:

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время (время непосредственного выполнения трудовых операций), которое подразделяется на основное и вспомогательное;
- время обслуживания рабочего места (уход за оборудованием, поддержание санитарного состояния);
- время на отдых и личные надобности включает в себя регламентированные перерывы, предусмотренные технологическим процессом и санитарными условиями, а также возможные нерегламентированные перерывы, вызываемые организационными и технологическими нарушениями.

У современных исследователей встречаются классификации затрат рабочего времени, имеющие отношение к любым видам работ²⁰, например:

- производительный труд (необходимая и полезная работа, приводящая к увеличению потребительской стоимости продукции или услуг, или необходимая, но бесполезная работа – совещания, переезды, составление отчетности);
- непроизводительный труд (переделки, проверки, бесполезная отчетность, требуемая устоявшейся системой);
- время отдыха (законное: обеденные перерывы, технологические паузы – и незаконное: простои, опоздания, ранний уход).

Рационально составленный **баланс рабочего времени** является действенным мероприятием по снижению непроизводительных затрат и повышению экономической эффективности, а также способствует поддержанию работоспособности и сохранению здоровья работников. В таблице 4.1 приведен пример нормативного баланса рабочего времени.

2. Расчет норм времени на выполнение операций. Для расчета норм времени применяется **метод хронометража**, который связан

¹⁹ Лутовинов П. П., Колесников В. И., Платонов В. М. Экономика труда. Челябинск, 2009.

²⁰ Леевик Г. Е. Загруженность персонала. Спб., 2009.

с замерах оперативного времени. Чем подробнее разбиты действия работников на отдельные операции (элементы), тем точнее расчет. Хронометраж следует проводить у рабочих разного опыта работы, в различное время дня и недели (чтобы учесть факторы усталости и неритмичности производственного процесса) и незаметно для рабочих (чтобы избежать намеренного замедления действий). Измеряется оперативное время выполнения каждой операции на соответствующие единицы измерения и далее пересчитывается на базовую единицу, которой может выступать натуральный показатель (например, тонна готовой продукции) или сметная калькуляционная единица.

На основании составленного в таблице 4.1 баланса рабочего времени можно рассчитать **коэффициент перевода оперативного времени в норму времени**, который в дальнейшем используется для расчета нормативной численности. Он определяется делением общего фонда рабочего времени на оперативное время. В данном случае он составит: $480/425 = 1,13$.

В таблице 4.2 приведен пример расчета комплексной нормы времени на операцию «подготовка сырья к производству», выполняемую грузчиком.

Суммарное оперативное время 826 мин умножается на коэффициент перевода 1,13 для того, чтобы учесть дополнительное время на отдых и подготовительно-заключительное время. В результате норма времени на подготовку 1 т сырья составит 933,38 мин, или 15,56 ч.

Таблица 4.1

Пример расчета баланса рабочего времени

Наименование затрат рабочего времени	Фактические затраты (мин)	Проектируемые затраты	
		Время (мин)	Удельный вес (%)
1. Подготовка рабочего места	10	10	2,1
2. Оперативное время	395	425	88,5
3. Технически регламентированные перерывы	25	25	5,2
4. Непроизводительные потери (простой) из-за задержки доставки материалов смежным подразделением	28	0	0
5. Уборка рабочего места	22	20	4,2
Итого:	480	480	100

**Пример расчета нормы времени
на подготовку к производству 1 т сырья**

Наименование операций	Единица измерения	Оперативное время на единицу измерения (мин)	Кол-во единиц измерения на 1 т сырья	Оперативное время на 1 т сырья (мин)
Перемещение тележки на расстояние 200 м	1 тележка	0,6	20	12
Перемещение коробки весом 5 кг со стеллажа на тележку	1 коробка	0,8	200	160
Закрепление груза и перемещение тележки на расстояние 100 м (в одной тележке – 10 коробок)	1 тележка	2,1	20	42
Выгрузка коробки с тележки	1 коробка	0,6	200	120
Пересыпание сырья из коробки в производственные емкости	1 коробка	2,4	200	480
Складирование пустых коробок	5 коробок	0,3	40	12
Итого:				826

3. Расчет нормативной численности персонала для выполнения определенных видов работ. *Фонд рабочего времени* определяется либо ежегодно по графику (календарю) рабочих и выходных дней, либо рассчитывается средний универсальный показатель. Например, 365 дней в году минус 11 праздничных дней минус 105 суббот и воскресений, получается 249 рабочих дней. При стандартном восьмичасовом рабочем дне годовой фонд рабочего времени составит 1992 ч, а фонд за месяц – 166 ч. Для расчета численности персонала необходимо норму времени за смену, месяц или год разделить на дневной, ежемесячный или годовой фонд рабочего времени.

Например, исходя из данных предыдущего примера, можно рассчитать нормативную численность грузчиков сырья. Допустим, они должны перегрузить 1 т в смену, тогда нормативная численность будет $15,56 / 8 = 1,95$ чел. Если за месяц перегружается 4 т, следовательно, норма времени за месяц будет $15,56 \times 4 = 62,24$ ч, а норма-

тивная численность $62,24 / 166 = 0,37$ чел.

Для дальнейшего анализа загруженности работников желательно делать аналогичные **коллективные (бригадные) расчеты** (таблица 4.3).

Итого на бригаду нормативная численность составляет 2,49 человек, а фактическая – 4 человека.

Такой расчет позволяет выявлять возможности перераспределения функций и сокращения излишней численности. При этом в оперативное время включается только непосредственно работа человека и не включается работа оборудования в автоматическом режиме.

Из таблицы 4.3 видно, что перегружен тестовод, а у других профессий наблюдается разная степень неполной занятости. Сопоставляя нормативные и фактические данные, можно предложить сократить должность грузчика и перераспределить обязанности между членами бригады. Этого можно достичь за счет автоматизации процесса доставки муки в цех или за счет передачи функций грузчика укладчику. Тестовод перегружен, но незначительно, поэтому можно или часть операций передать пекарю, или производить ему доплату в размере 9 %.

Таблица 4.3

Пример расчета нормативной численности бригады по производству 1 т хлеба (рассчитывается на определенный сорт и развес хлеба)

Наименование показателей	Наименование операций и профессий рабочих, входящих в состав бригады			
	Подготовка муки к производству (грузчик)	Подготовка другого сырья и замес теста (тестовод)	Формовка и выпечка хлеба (пекарь)	Укладка хлеба и перемещение на склад (укладчик)
1. Единица измерения	100 кг муки	50 кг теста	100 булок хлеба по 0,5 кг	100 булок хлеба по 0,5 кг
2. Оперативное время на единицу изменения, мин	5,6	18	13	11
3. Коэффициент перевода оперативного времени в норму	1,15	1,17	1,16	1,12
4. Норма времени на единицу измерения, мин (строка 2 × строка 3)	6,44	21,76	15,08	12,32

Наименование показателей	Наименование операций и профессий рабочих, входящих в состав бригады			
	Подготовка муки к производству (грузчик)	Подготовка другого сырья и замес теста (тестовод)	Формовка и выпечка хлеба (пекарь)	Укладка хлеба и перемещение на склад (укладчик)
5. Объем работ в единицах измерения на 1 т готовой продукции	7,2	22	20	20
6. Норма времени на 1 т готовой продукции, мин (строка 4 × строка 5)	46,37	463,32	301,60	246,4
7. Норма времени на 1 т готовой продукции, ч (строка 6/60)	0,77	7,72	5,03	4,11
8. Планируемое количество выпуска продукции за год, т	280,	280	280	280
9. Норма времени на годовой объем работ, ч (строка 7 × строка 8)	215,6	2162,16	1407,47	1149,9
10. Годовой фонд рабочего времени, ч	1992	1992	1992	1992
Нормативная численность, чел. (строка м9 / строка 10)	0,11	1,09	0,71	0,58
Фактическая численность, чел.	1	1	1	1

4. Расчет норм времени и нормативной численности для работников, не занятых физическим трудом (специалисты, служащие, руководители, инженерно-технические работники и т. п.). Особенности труда руководителей и специалистов, в отличие от труда физического: информационный характер предмета и продукта труда, коммуникативная направленность деятельности, действие фактора неопределенности, повышенная ответственность за принимаемые решения, результаты оцениваются по влиянию на конечный продукт деятельности организации через большие промежутки времени, требуется постоянный выбор из альтернативных вариантов, объективная необходимость постоянного повышения квалификации и участия в

инновационных процессах, неравномерность нагрузок в течение рабочего дня, месяца, года.

Расчеты норм для данных категорий работников можно вести аналогично приведенным выше, но с учетом особенностей их деятельности. Работы, выполняемые руководителями, специалистами и служащими, можно условно разделить на три вида:

- **типовые профессиональные действия**, на которые можно рассчитать нормы времени методом хронометража – ведение документации, составление отчетности, переезды и переходы по стандартным маршрутам, информационно-техническое обеспечение, сбор и обобщение данных, вычислительные действия, плановые совещания, инструктаж и т. п.;

- **координационно-коммуникативные действия**, требующие дополнительных затрат времени на незапланированные ситуации – поиск необходимых документов или людей, перебои в материальном обеспечении, вынужденные поездки, дополнительные переговоры, аварийные ситуации и т. п.;

- **аналитическая и исследовательская деятельность**, связанная с вариативностью выработки и принятия решений и методов их выполнения.

Первый вид работ поддается расчету трудоемкости аналогично труду рабочих, так как может быть разделен на элементарные детерминированные операции, сочетающие в себе стереотипные мыслительные действия с физическими усилиями. Также здесь необходимо учитывать время на виды работ, возникающие периодически, но носящие обязательный характер (например, обучение).

Для работ второго и третьего типа установление норм носит более условный характер и определяется не только хронометражем, но и методом экспертных оценок. Учитывается фактор неопределенности исходя из продолжительности аналогичных ситуаций в предшествующие периоды, от принятой на предприятии системы распределения ответственности, от организационных мероприятий, позволяющих или не позволяющих предотвращать эти ситуации.

При расчетах оперативное время совпадает с нормативным и не определяется ежедневный баланс рабочего времени. Так как многие работы циклически повторяются не ежедневно, а через большие промежутки времени, целесообразно делать расчет на годовой фонд рабочего времени. Количественную оценку такого труда можно дать

опосредованно, через систему нормообразующих факторов, в коэффициентах, которые устанавливаются экспертным путем и увеличивают сложность выполнения простейшей задачи.

В таблице 4.4 приведен пример расчета для первого типа работ.

Расчет норм основан на обязанностях бухгалтера в соответствии с должностной инструкцией и определяется либо по экспертным оценкам, либо из предыдущей практики данной организации, либо методом хронометража.

Таблица 4.4

Пример расчета нормативного времени для бухгалтера
по вводу первичных документов

Категория рабочего времени	Наименование работ	Порядок расчета нормы	Время выполнения работ, мин	
Подготовительно-заключительное время	1. Включение и проверка работы компьютера		5	
	2. Подготовка к началу работы		5	
	3. Завершение работы, уборка рабочего места		10	
	Итого:		20	
Оперативное время (время непосредственной работы)	1. Переход в другое помещение для получения документов	3 раза в день по 5 мин	15	
	2. Сортировка документов и внешняя проверка	0,1 мин на 1 документ, всего 100 документов	10	
	3. Ввод данных из первичных документов в компьютер:	документы 1 уровня сложности,	1 мин × 50 шт.	50
		документы 2 уровня сложности,	3 мин × 10 шт.	30
		документы 3 уровня сложности	5 мин × 40 шт.	200
	4. Выявление несоответствий в документах, уточнение и согласование данных в пределах компетенции бухгалтера		20	
5. Систематизация и подшивка документов в папки	(5 мин на 1 папку) × 12 шт.	60		
	Итого:		385	

Категория рабочего времени	Наименование работ	Порядок расчета нормы	Время выполнения работ, мин
Дополнительное время, связанное с фактором неопределенности	Согласование с руководящим работником выявленных несоответствий, находящихся за пределами компетенции бухгалтера. Неподготовленность документов к обработке	По предыдущим фактическим данным из расчета в среднем за рабочий день	30
Обязательное обучение	Обучение непосредственно на рабочем месте по изменениям в программном обеспечении или нормативных документах	1 рабочий день в месяц (480 мин / 21 раб. день в месяц)	В среднем 23
Время отдыха	1. Отдых и личные надобности (без учета обеденного перерыва)	7 % от оперативного времени	27
	2. Технические перерывы (по санитарным нормам) при работе за компьютером	6 раз в день по 5 мин	30
	Итого:		57
	Всего за рабочий день:		515

Плановая численность рассчитывается делением совокупной нормы времени (515 мин) на общепринятую норму продолжительности рабочего дня по трудовому кодексу (480 мин), то есть 1,07 человека.

В таблице 4.5 приведен расчет трудоемкости работ второго и третьего типа на примере должности главного бухгалтера. Здесь существует возможность комбинирования трудоемкости работ по сложности и периодичности.

Сначала традиционными методами рассчитывается время выполнения простейших задач. Далее к полученному нормативному времени на выполнение типовых операций применяется система повышающих коэффициентов исходя из критериев сложности труда.

Простейшая задача связана с принятием одного элементарного решения, не представляющего новизны и не содержащего дополни-

тельных условий ее выполнения, например выдача задания подчиненным в начале дня и контроль его выполнения, проведение ежедневного оперативного совещания (или участие в нем). Количественный расчет простейшей задачи связан с установлением минимального времени на ее выполнение, то есть на запланированные коммуникативные действия, не носящие экстренного характера.

Таблица 4.5

Пример расчета нормативной трудоемкости для главного бухгалтера

Наименование работ	Единица измерения	Нормативное время на ед. изм., ч	Объем работ за год	Нормативное время за год, ч
Ежедневно выполняемые операции: проверка и подписание документов, договоров, совещания с подчиненными, общение с контрагентами	1 день	1,75	249	435,75
Ежемесячно выполняемые операции: проверка начислений заработной платы и налогов, внутренняя отчетность, проверка движения имущества, совещания с руководителями, аналитическая работа	1 месяц	42,50	12	510,00
Ежеквартальные работы: составление налоговой отчетности, согласование ее с руководителем, повышение квалификации	1 квартал	74,30	4	297,20
Ежегодные работы: составление, согласование и сдача годовой отчетности, участие в инвентаризациях, архивировании документов	1 год	232,00	1	232,00
Итого на выполнение типовых операций:				1474,95
Нормообразующие факторы, увеличивающие время выполнения простейшей задачи	Повышающие коэффициенты			
Необходимость периодических командировок в филиалы				1,18
Участие в бизнес-планировании				1,24
Всего:				2153,76

Также необходимо обратить внимание, что если работник уходит в отпуск и передает выполнение своих функций другим, то годовой фонд рабочего времени составляет 12 месяцев. Если во время его отпуска работа временно приостанавливается, то – 11 месяцев.

Для расчета нормативной численности полученное нормативное время из таблицы 4.5 делим на годовой фонд рабочего времени 1992 ч и получаем планируемую численность 1,08 чел. В случае значительной перегруженности руководящих работников часть функций возможно передавать заместителям.

5. Сравнительная оценка сложности управленческого и интеллектуального труда для дифференциации квалификационных требований и окладов. Методологический подход к оценке труда руководителей и специалистов требует установления такой системы критериев, которая позволяет достичь триединой цели: обосновать квалификационные требования к персоналу и распределить должностные обязанности, дифференцировать оклады работников одной профессии, выполняющих различные функции, оценить результаты труда в соответствии с предъявляемыми квалификационными требованиями и личным вкладом работника.

Основы предлагаемого метода были заложены НИИ труда в 1980-е годы²¹ и строятся на **методе экспертных оценок** элементов трудового процесса. Экспертами могут выступать ведущие специалисты предприятия или работники родственных организаций.

Сначала оценивается сложность работы, на основании которой предъявляются требования к объему теоретических знаний и практическому опыту исполнителя. Наличие однородных оценочных признаков в сравниваемых работах дает возможность их количественной оценки путем сопоставления и установления шкалы баллов. Экспертным путем определяется набор признаков, характеризующих сложность той или иной работы, и их количественные показатели, отражающие степень значимости каждого признака.

Установленная экспертами удельная значимость каждого признака выступает в качестве «шага» для начисления соответствующих баллов. Далее на основании анализа разрабатывается шкала балльной оценки сложности выявленных признаков и устанавливается интегральный показатель, характеризующий совокупность работ, включа-

²¹ Методические рекомендации оценки сложности и качества работы специалистов. М. : Экономика, 1989. 55 с.

емых в должностные обязанности исполнителя.

В таблице 4.6 приведен набор наиболее распространенных оценочных признаков сложности и число их степеней.

Количество степеней сложности может быть от 2 до 10, оптимальным является 4–7.

Таблица 4.6

Классификация оценочных признаков управленческого труда

Признаки сложности выполняемых функций	Предлагаемые оценочные признаки	Степень сложности признака
Содержание труда	Действие по постоянным стереотипам, однозначно регламентированным инструкциями	1
	Выбор из нескольких стереотипных вариантов действий в рамках однородных видов деятельности	2
	Способность адаптировать свои решения к изменяющимся условиям в рамках однородных видов деятельности или одного подразделения	3
	Управление работой нескольких смежных подразделений или распространение своих функций на несколько однородных видов деятельности	4
	Разработка принципиально новых подходов к принимаемым решениям или сочетание сложных разнородных видов деятельности и внешних контактов	5
Психофизиологические нагрузки и разнообразие работ	Работа осуществляется в постоянном ритме и не зависит от воздействия внешних факторов	1
	Работа требует постоянного переключения с одних видов деятельности на другие в рамках одного рабочего места, носит незапланированный характер (одновременная работа с клиентами, документами, телефонные разговоры, электронная почта и т. п.)	2
	Требуется постоянное перемещение внутри организации или внешние контакты между подразделениями	3
	Работа на внешних контактах в сочетании с управлением транспортными средствами или командировками	4

Продолжение табл. 4.6

Признаки сложности выполняемых функций	Предлагаемые оценочные признаки	Степень сложности признака
Профессиональный опыт и обучение	Необходимость периодического обучения в пределах практического применения имеющихся знаний	1
	Необходимость периодического обновления и теоретических знаний, и их практического применения	2
	Требуется постоянная актуализация знаний в пределах своих должностных обязанностей	3
	Требуется постоянная актуализация знаний широкого спектра, требующих умения координировать коллективную деятельность, или разработка инновационных проектов	4
Корпоративность результатов труда	Индивидуальный труд без ориентации на общий конечный результат	1
	Коллективный труд, влияющий на результаты деятельности подразделения	2
	Коллективный труд, влияющий на результаты деятельности всего предприятия	3
	Индивидуальный труд, предполагающий ответственность за результаты коллективного труда	4
Масштабы руководства, ответственность	Работа без подчиненных в относительно стабильных условиях. Ответственность в пределах собственных функций	1
	Руководство отдельной группой работников или структурным подразделением	2
	Комплексное руководство с полной индивидуальной ответственностью за принимаемые решения	3
Условия труда	Наличие постоянного влияния вредных факторов, существенно не превышающих ПДК по санитарно-гигиеническим нормам или превышающих ПДК, но действующих непродолжительное время	1
	Влияние вредных факторов, превышающих ПДК или действующих длительное время (в т. ч. работа за компьютером более 70 % рабочего времени)	2

Признаки сложности выполняемых функций	Предлагаемые оценочные признаки	Степень сложности признака
Дополнительная ответственность	Материальная ответственность Ответственность за безопасность других лиц Другие виды ответственности (соблюдение конфиденциальности информации, вероятность нанесения предприятию в будущем финансового ущерба за счет предъявленных судебных исков или бракованных изделий, внешние связи и контакты, влияющие на конкурентные преимущества и т. п.)	По 1 при наличии каждого фактора

Далее, после установления признаков и степеней сложности, определяется удельная значимость каждого признака в общей оценке (в долях от единицы) и рассчитывается суммарный показатель сложности всех работ, входящих в должностные обязанности.

В таблице 4.7 представлены сводные показатели сложности с указанием их удельной значимости, а также балльная оценка каждого показателя. Общая сумма удельных значений должна быть равна 1,0. Удельная значимость признаков приводится в качестве возможного примера, более точная «цена» балла должна определяться экспертным путем индивидуально для каждого предприятия. Количество баллов по каждому уровню сложности устанавливается умножением удельной значимости признака на номер степени.

Предложенную балльную систему можно использовать по следующим направлениям: для планового расчета численности, для дифференциации должностных окладов, для формирования фондов оплаты труда подразделений, как один из критериев результатов труда.

Дифференциация должностных окладов в зависимости от выполняемых функций в пределах однородных профессий производится через определение суммарной сложности работ для каждой категории работников.

В таблице 4.8 приведен пример расчета суммарного показателя сложности работ (суммарного должностного коэффициента) для бухгалтеров, выполняющих различные функциональные обязанности:

ввод первичных документов в программу, учет заработной платы и налогов и главного бухгалтера.

Далее рассчитывается повышающий коэффициент, применяемый к установленному на предприятии минимальному окладу. В данном примере, если за минимальный оклад принимается сумма 10 000 рублей, то оклад бухгалтера по вводу первичных документов составит 11 200 рублей, бухгалтера по зарплате – 16 200 рублей, главного бухгалтера – 32 000 рублей.

Таблица 4.7

Пример балльной оценки признаков сложности

Признаки сложности	Удельное значение признака	Степени сложности признака и их балльная оценка				
		1	2	3	4	5
Содержание труда	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25
Психофизиологические нагрузки и разнообразие работ	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	
Профессиональный опыт и необходимость обучения	0,11	0,11	0,22	0,33	0,44	
Корпоративность результатов трудовой деятельности	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	
Масштабы руководства, ответственность за решения	0,15	0,15	0,30	0,45		
Условия труда	0,10	0,10	0,20			
Дополнительная ответственность	0,09	По 0,03 за наличие каждого фактора				

Таблица 4.8

Пример расчета суммарного должностного коэффициента в соответствии с выполняемыми работником функциями

Признаки сложности	Бухгалтер по вводу документов		Бухгалтер по зарплате и налогам		Главный бухгалтер	
	Степень сложн.	К-во баллов	Степень сложн.	К-во баллов	Степень сложн.	К-во баллов
Содержание труда	1	0,25	3	0,75	5	1,25
Психофизиологические нагрузки и разнообразие работ	1	0,20	1	0,20	3	0,60

Окончание табл. 4.8

Признаки сложности	Бухгалтер по вводу документов		Бухгалтер по зарплате и налогам		Главный бухгалтер	
	Степень сложн.	К-во баллов	Степень сложн.	К-во баллов	Степень сложн.	К-во баллов
Профессиональный опыт и необходимость обучения	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Корпоративность результатов трудовой деятельности	1	0,10	2	0,20	4	0,40
Масштабы руководства, ответственность за решения	1	0,15	1	0,15	3	0,45
Условия труда	2	0,20	1	0,10		
Дополнительная ответственность	0		0		1 + 1	0,06
Суммарный показатель (должностной коэффициент – ДК)		1,12		1,62		3,20

Таким образом, применяя предложенные методы расчета численности и дифференциации квалификационных требований к различным категориям работников, возможно установление оптимальных количественных показателей для формирования систем оплаты и стимулирования труда, определения сметных (плановых) норм и анализа отклонения от них фактических показателей.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ С ИНВЕСТИЦИЯМИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Структура затрат на персонал. В таблице 5.1 отражены наиболее часто встречающиеся виды затрат на персонал и взаимосвязь текущих и перспективных затрат с направлениями нормирования труда, по результатам которой ожидается повышение эффективности управленческих решений.

Таблица 5.1

Взаимосвязь нормативных трудовых показателей
с видами затрат на персонал

Виды затрат на персонал	Направления нормирования труда	Ожидаемый результат для целей анализа и повышения эффективности управления
Прямая заработная плата и премии непосредственных исполнителей работ и вспомогательного персонала	Установление индивидуальных норм времени и выработки	Четкая наглядность и сопоставимость произведенной работы и расходов на оплату труда
	Коллективные нормы времени и комплексные сдельные расценки	Оптимизация разделения и кооперации труда, выявление резервов сокращения лишней численности за счет перераспределения функций
Зарплата административно-управленческого аппарата и других категорий, включаемая в косвенные расходы	Регулирование численно-квалификационного состава за счет регламентации труда руководителей и служащих	Установление единой системы обоснования и взаимосвязи окладов и премий с коллективными результатами. Повышение ответственности руководителей работников за последствия принимаемых решений
Затраты на набор персонала, профессиональное обучение и повышение квалификации	Расчет необходимой численности во взаимосвязи с реальными технико-технологическими и организационными условиями организации	Оптимальное планирование рабочих мест и квалификационных требований, предъявляемых персоналу

Виды затрат на персонал	Направления нормирования труда	Ожидаемый результат для целей анализа и повышения эффективности управления
Расходы на спецодежду, технику безопасности, обеспечение необходимой оснасткой, документацией и т. п.	Привязка норм к оптимальным условиям труда	Создание обоснований для включения данных расходов в себестоимость и налогооблагаемую базу. Поиск резервов для достижения достойных условий труда для работников
Затраты на перемещение работников, командировки, внутрипроизводственную мобильность	Привязка норм к необходимости четкого взаимодействия между подразделениями и внешними партнерами	Установление логистических связей и контроль за ними для снижения непроизводительных затрат на перемещения
Социальные выплаты (включая законодательно гарантированные и дополнительные по инициативе организации)	Закрепление системы нормирования и правил внутреннего распорядка в коллективных договорах	Юридическое обоснование соблюдения социальных гарантий со стороны работодателей, повышение имиджа фирмы для работников. Снижение конфликтности
Затраты на нормировщиков как часть персонала и их организационно-техническое обеспечение	Выявление периодичности проведения и анализа качества норм и их корректировки	Обоснование данных затрат в себестоимости. Мониторинг выполнения управленческих решений

Помимо основных видов затрат можно отметить дополнительные факторы, учитываемые при долгосрочном планировании **по инвестиционному принципу (текущие упущенные выгоды, которые компенсируются в будущие периоды):**

- затраты на нормировщиков как часть персонала и их организационно-техническое обеспечение;
- расходы на замеры, связанные с обеспечением безопасных условий труда и аттестацией рабочих мест;
- затраты на мониторинг и анализ выполнения управленческих решений;

- затраты на обновление персонала, стабилизацию кадров, на выполнение сезонных работ;
- первоначальное обучение персонала и переобучение как фактор адаптации к изменяющимся условиям деятельности;
- привлечение работников к инновационной деятельности, повышение профессиональной и организаторской компетентности руководителей высшего и среднего звена;
- снижение производительности труда при замене или увольнении работников, заработная плата наставников, производящих обучение вновь принятых, которые отвлекаются на этот период от основной;
- объемы социальной поддержки для закрепления кадров и укрепления имиджа организации; потери, связанные с изменениями трудового, налогового, пенсионного и социального законодательства;
- расходы на формирование и закрепление в трудовых договорах систем оплаты и стимулирования труда.

За последние годы также все острее встает вопрос несоответствия компетенций работников и предъявляемых к ним требований, что требует дополнительного обучения и многократно увеличивает косвенные потери.

Оценивая наличие или отсутствие указанных выше факторов и степень их влияния на количественные и качественные характеристики расходов на персонал, представляется возможным проанализировать эффективность системы управления в области трудовых отношений.

Оптимизация текущих и стратегических затрат на персонал связана с повышением экономической и социальной эффективности. Экономическая эффективность выражена в рациональном соотношении затрат и результатов, повышении производительности труда, адаптации к внешним воздействиям, стабильности функционирования организации в течение длительного периода, развитии инновационных процессов в производстве и управлении.

Показатели социальной эффективности: повышение жизненного уровня работников и их семей, снижение конфликтности, рост трудового потенциала, создание новых рабочих мест, стабилизация рынка труда и системы социальных гарантий и безопасности.

При этом формирование и развитие корпоративного человеческого капитала и реализацию индивидуального человеческого капи-

тала можно отнести к критериям и экономической, и социальной эффективности.

Направления оптимизации затрат на персонал во взаимосвязи с инвестициями в человеческий капитал, которые позволят развить индивидуальный и корпоративный человеческий капитал, снизить будущие экономические издержки организации, обеспечивая при этом достойный жизненный уровень работников:

- объективное планирование рабочих мест и поддержание рациональных условий на существующих рабочих местах;
- регулирование кадровой политики в комплексе с анализом состояния рынка труда и потребностей организации в области предъявляемых квалификационных требований к претендентам;
- внедрение комплексной системы перманентного повышения квалификации работников во взаимосвязи с техническими, технологическими и управленческими инновациями;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования труда;
- совершенствование нормирования и регламентации труда.

При стратегическом планировании на долгосрочную перспективу немаловажным условием является также **влияние факторов внешней среды**. Применительно к затратам на персонал к ним относятся:

- общее экономическое состояние в стране, регионе, отрасли;
- налоговая политика;
- состояние и перспективы развития рынка труда, влияющие на степень соответствия квалификационных требований к персоналу и предлагаемого количества и качества трудовых ресурсов, а также вопросы привлечения трудовых мигрантов;
- совершенствование трудового права и системы социального обеспечения, привлечение внешних инвестиций в социальную сферу;
- централизованная система контроля условий труда, экологической безопасности, медицинского обеспечения (ее наличие или отсутствие);
- внутриотраслевая или региональная конкуренция, предъявляющая повышенные требования к квалификационным характеристикам персонала, индивидуальному и корпоративному человеческому капиталу;
- социально-культурные факторы, связанные с мотивацией тру-

да, развитием интеллектуального, культурного, научного потенциала работников, их ценностных ориентаций по отношению к результатам трудовой деятельности.

Схему внутрифирменного планирования затрат на персонал с учетом инвестиционной направленности можно представить в виде следующей последовательности планово-аналитических действий.

Первый этап – стратегическое планирование рабочих мест, включая административно-управленческий аппарат, предполагает:

- определение основных целей деятельности организации, путей и методов их достижения;
- установление технологической и логистической взаимосвязи между подразделениями, принципов разделения труда и формирования первичных трудовых коллективов;
- определение планового численного состава работников исходя из предъявляемых к ним квалификационных требований и степени ответственности, разработку должностных инструкций и штатного расписания;
- разработку форм, систем и критериев оплаты труда, мотивации и стимулирования труда, включая участие в инновационной деятельности;
- организационное и техническое обеспечение рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда, поддерживающих высокий уровень работоспособности и безопасности;
- разработку системы дополнительного социального обеспечения сотрудников и членов их семей;
- юридическое оформление трудовых отношений.

По всем позициям на долгосрочную перспективу устанавливаются структура и стоимостное выражение расходов через расчет норм материальных затрат и трудозатрат при наиболее рациональном сочетании технологических, ресурсных и финансовых факторов, а также при относительной независимости от негативного влияния внешних условий.

Второй этап – несение поправок, обусловленных условиями реального функционирования организации. Причинами для корректировок могут являться:

- нестабильное финансово-экономическое положение организации в целом, изменение видов деятельности, реорганизация, смена учредителей;

- резкое изменение влияния указанных выше внешних факторов;
- несоответствие целей деятельности организации и компетенции имеющихся работников, включая управленческий персонал;
- несовершенство или несбалансированность материально-технического или документально-информационного обеспечения рабочих мест;
- несоблюдение требований по охране труда;
- внутренняя конфликтность в трудовых коллективах.

Корректировки могут вноситься как в методики расчета планируемых показателей, так и во внутренние нормативные документы организации, разрабатываемые на их основе.

Третий этап – планирование затрат на персонал по откорректированным показателям на краткосрочную перспективу, в том числе:

- оплата труда и материальное стимулирование как результат выполнения норм времени, соответствия квалификационных характеристик, достижения определенных корпоративных результатов;
- расходы на набор и обучение персонала, технику безопасности, выплаты социального характера и другие расходы исходя из норм оптимальной численности;
- устранение выявленных недостатков в кадровом обеспечении управленческой деятельности исходя из результатов проведения аттестации.

После установления плановых показателей требуется также периодический контроль их выполнения и анализ причин отклонений.

Создание в организациях единой системы расчета, мониторинга и анализа норм трудовых затрат позволяет в комплексе осуществлять оптимизацию расходов за счет установления единых критериев определения прямых, косвенных расходов на персонал. В первую очередь это относится к определению необходимой численности работников каждой категории, что позволяет обосновать все прочие виды затрат на персонал, которые зависят от показателей численности. Включение количественных и качественных характеристик в условия индивидуальных и коллективных трудовых договоров, в свою очередь, способствует созданию четкой и понятной системы взаимоотношений работников и работодателей.

Немаловажную роль в этом играет готовность управленческого аппарата к разработке и внедрению инновационных методов, а также стиль руководства в целом.

6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИНВЕСТИЦИИ В КОРПОРАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Как было указано в первой теме настоящего курса лекций, наибольшую сложность вызывает выявление критериев оценки человеческого капитала. Для этого используются различные методы. Одним из них является инвестиционный метод, посредством которого дается оценка будущих доходов, полученных за счет специфических знаний и опыта сотрудников.

Также может проводиться анализ роста **конкурентоспособности организации** в отрасли или регионе и **конкурентоспособности самого работника** на рынке труда. Источниками конкурентных преимуществ являются стратегическое позиционирование и операционная эффективность, которые связаны с адаптивностью к условиям внешней среды, инновационными процессами, развитием творческой активности и корпоративной культуры.

Эффективность в широком понимании характеризует соответствие результатов и затрат. Традиционно принятые в экономике **критерии оценки эффективности управленческой деятельности** в основном связывают с финансовыми показателями: ростом объемов производства, реализации и прибыли, рыночной котировкой акций. В условиях конкуренции возникает необходимость повышения не только **экономической**, но и **социальной эффективности**. Рассматривая управление ЧК во взаимодействии экономической и социальной составляющих, можно выделить факторы, оказывающие влияние на аналитические методы определения эффективности тех или иных управленческих решений. Если в определении ЧК сместить акцент на экономические критерии, то есть слово «капитал», то доминирующим выступает понимание ЧК как будущих доходов. Если преобладает социальная составляющая, то есть слово «человеческий», то подчеркивается совокупность знаний и опыта конкретного индивида, которые могут быть использованы для целей фирмы и удовлетворения интересов самого работника.

Эффективность управления с экономической точки зрения анализируется по следующим основным факторам: экстенсивный (обеспеченность трудовыми ресурсами, движение персонала, текущая кадры) и интенсивный (производительность труда, рациональное использование трудовых ресурсов).

Эффективность управления с социальной точки зрения

связана с качественными характеристиками персонала и может выражаться в стабильности трудового коллектива, степени достижения намеченных целей конкретными людьми (например, наличие ученой степени), сохранении здоровья и работоспособности, развитии инфраструктуры, воспроизводстве человеческого капитала в семьях работников, создании «имиджа фирмы, ориентированной на персонал».

Производительность труда обычно определяется как отношение объема произведенной продукции в денежном или натуральном выражении к среднесписочной численности персонала или к затратам рабочего времени за определенный период (день, месяц, год). Это понимание традиционно для промышленных предприятий. В современных условиях с ростом количества организаций непромышленного характера все чаще используется термин *продуктивность (эффективность) труда*. При расчете продуктивности труда вместо показателя произведенной продукции учитываются реализованные товары, работы, услуги или величина дохода, или полученной прибыли, или добавленной стоимости. При такой формулировке в качестве критериев могут применяться также перечисленные выше показатели социальной эффективности, если есть возможность их количественного исчисления.

Инвестиции в человеческий капитал делятся на прямые (непосредственно осуществляемые единовременные или постоянные затраты) и косвенные (упущенная выгода при отвлечении работников от своей основной деятельности). В таблице 6.1 приведена наиболее часто встречающаяся структура инвестиций.

Еще одно понятие, используемое для оценки эффективности управления, – *рентабельность затрат на персонал*, которая определяется отношением прибыли к общей сумме затрат на персонал за определенный период. В затраты на персонал включается оплата труда, социальные выплаты, обеспечение безопасных и комфортных условий труда, расходы на набор и обучение, медицинское обслуживание, обеспечение существующих и создание новых рабочих мест, а также специфические для каждой организации дополнительные затраты.

Окупаемость инвестиций в ЧК рассчитывается в годах (месяцах) на основании тех же критериев, по которым оценивается производительность труда. Например, в базовом году организацией был получен доход 200 тыс. руб., и она планирует за счет проведения обучения и повышения квалификации в сумме 1 млн. руб. повысить еже-

годный доход на 10 %. Следовательно, в первый год после внедрения результатов обучения доход составит 220 000 руб., во второй год – 242 000 руб., в третий год – 266 200 руб., в четвертый – 292 820 руб. Общая сумма дохода за четыре года равна 1 021 020 руб., что превышает сумму инвестиций. Таким образом, срок окупаемости составляет 4 года. Если инвестиции носят не разовый, а повторяющийся характер, это необходимо учитывать при расчетах, добавляя показатели дисконтирования.

Таблица 6.1

Структура инвестиций в человеческий капитал организации

Виды инвестиций	Прямые инвестиции	Упущенная выгода
Обучение и набор персонала	Курсы повышения квалификации, программные продукты, командировки. Заработная плата наставников и работников, занимающихся набором. Материальные затраты при обучении на рабочих местах: дополнительное сырье, канцелярские товары и т. п.	Снижение производительности труда основных работников, проводящих обучение. Низкая производительность труда вновь принятых. Брак или необходимость переделок некачественно выполненной работы
Организация рабочих мест, улучшение условий труда и медицинское обеспечение	Оплата услуг соответствующих организаций (проведение замеров на соблюдение санитарных норм, ремонт, устранение выявленных нарушений, диспансеризация). Приобретение специальной одежды, оснастки и оборудования	Временное исключение из хозяйственной деятельности помещений, не соответствующих нормам. Отвлечение работников от основной деятельности на время ремонтов, замены оснастки и т. п.
Нормирование труда и разработка внутренней нормативной документации (трудовые договоры, штатное расписание)	Заработная плата нормировщиков, юристов, специалистов отдела кадров или оплата услуг сторонних организаций по выполнению этих функций. Приобретение оборудования и канцелярских товаров	Снижение производительности труда работников, чей труд подлежит замерам. Отвлечение от основной работы в период обсуждения и утверждения коллективных трудовых договоров, положений о стимулировании

Виды инвестиций	Прямые инвестиции	Упущенная выгода
Затраты на систему мониторинга и анализа всех показателей по организации трудового процесса и инновациям	Заработная плата работников или доплаты руководителям для получения постоянной информации о действенности принятых решений и по их оперативной корректировке	Переделка некачественно выполненной работы
Репродуктивные затраты	Затраты на рождение, воспитание и общее обучение детей сотрудников как воспроизводство человеческого капитала (например, применяются на градообразующих предприятиях)	Отвлечение женщин от основной работы на время рождения и воспитания ребенка

На основании приведенного примера можно также рассчитать экономический эффект от инвестиций, разделив полученный результат на произведенные затраты: в первый год: $220\ 000 / 1\ 000\ 000 = 0,22$; через 4 года $1\ 021\ 020 / 1\ 000\ 000 = 1,22$. То есть, через год на каждый рубль затрат будет отдача 22 коп., а через 4 года – 1 руб. 22 коп.

Ожидаемый положительный эффект от инвестиций в человеческий капитал организации:

- повышение финансово-экономических и социально-значимых показателей организации и появление конкурентных преимуществ;
- развитие индивидуального человеческого капитала (рост личных карьерных, интеллектуальных, инновационных достижений работников и увеличение доходов в виде заработной платы);
- сохранение здоровья и работоспособности персонала;
- обеспечение обратной связи с планированием, в том числе упреждение внешнего воздействия (например, при недостатке кадров соответствующей квалификации на рынке труда);
- выполнение государственных задач, если в инвестициях принимали участие федеральные или муниципальные органы.

Среди основных направлений повышения экономической и социальной эффективности, которая достигается благодаря оптимизации текущих и стратегических затрат на персонал, можно выделить следующие (таблица 6.2).

Направления повышения экономической и социальной эффективности управления за счет оптимизации затрат на персонал

Интересы	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Работодателей	Рациональное соотношение затрат и результатов, рост производительности труда, адаптация к внешним условиям, стабильность и конкурентоспособность	Формирование и развитие корпоративного человеческого капитала, снижение конфликтности
Работников	Повышение жизненного уровня работников и их семей	Реализация индивидуального человеческого капитала, социальные гарантии и безопасность, рост трудового потенциала
Государства	Налоговые поступления, развитие инновационных процессов в производстве и управлении	Создание новых рабочих мест, стабилизация рынка труда и системы социального обеспечения

Использование приведенных в настоящем курсе лекций методов нормативных расчетов трудоемкости для определения затрат на персонал и инвестиционных вложений в человеческий капитал позволит при минимальных затратах на проведение замеров и расчетов обеспечить **решение нескольких задач для повышения экономической и социальной эффективности управленческой деятельности.**

1. Расчет рациональной численности и формирование фондов оплаты труда (ФОТ) основных рабочих или служащих, выполняющих циклически повторяющиеся операции, по «классической» системе нормирования, но с учетом вклада каждого работника в результаты коллективного труда.

Одним из недостатков традиционной системы являлось то, что нормы выработки и сдельные расценки устанавливались чаще всего для работников конкретного разряда и профессии.

В современных условиях, когда все чаще применяется взаимозаменяемость и элементы совмещения обязанностей внутри трудовых коллективов, целесообразно устанавливать единую комплексную расценку на калькуляционную единицу с возможностью вычленения отдельных операций. Это позволит соотносить ФОТ подразделения

непосредственно с объемами выпущенной продукции или работ и адекватно отражать величину прямых затрат при калькулировании продукции, работ, услуг. Преимущество комплексной расценки заключается также и в том, что она позволяет оптимизировать численность за счет перераспределения обязанностей внутри коллектива, а не привлекать дополнительных работников. Она дает возможность максимально приблизить фактические показатели к плановым при возникновении нештатных ситуаций (болезни, простои). Благодаря вычленению из общей расценки тех операций, которые совмещались другими рабочими, перераспределяется заработная плата внутри коллектива, при этом сохраняется общий ФОТ на плановом уровне.

2. С точки зрения повышения экономической эффективности положительным моментом укрупненной нормы времени и комплексной сдельной расценки является установление критериев оценки незавершенного производства в части затрат на оплату труда путем вычленения из нее трудоемкости законченных операций на конец отчетного периода. Также при применении на предприятиях нормативного метода учета затрат («стандарт-кост») сформированные по предлагаемым методикам фонды оплаты труда основных производственных подразделений легко трансформируются в базовые критерии распределения косвенных расходов.

3. Определение ФОТ и численности вспомогательных рабочих или обслуживающего персонала.

Учет затрат на оплату труда этой категории работников может вестись в двух направлениях: включение в состав основных подразделений (например, уборщики производственных помещений, дежурные ремонтных служб) или отдельный учет вспомогательных операций аналогично основным рабочим (например, уборщицы офисных помещений, службы, выполняющие капитальные ремонты). Во втором случае их ФОТ учитывается обособленно, а затем распределяется по объектам калькулирования в составе косвенных расходов.

4. Определение необходимой численности и дифференциация должностных окладов специалистов и руководителей.

Для технологов, линейных инженерно-технических работников (ИТР), начальников подразделений, непосредственно связанных с производственным процессом или оказанием услуг, целесообразно включение оплаты их труда в коллективный заработок соответствующего подразделения. Фонд оплаты труда работников администра-

тивно-управленческого аппарата включается в общехозяйственные (косвенные) расходы, а затем распределяется пропорционально установленной учетной политике базе, либо учитывается обособленно по системе «директ-кост».

На рисунке 6.1 представлена схема взаимосвязи методов нормирования труда с расходами, включаемыми в себестоимость, а также показателями управленческой деятельности, на которые они оказывают косвенное влияние.

5. Помимо формирования показателей, связанных с обоснованием постоянных и переменных затрат при калькулировании и ценообразовании, приведенные в курсе лекций методы позволяют аргументированно обосновать прочие расходы на развитие человеческого капитала организации, которые зависят от численности персонала (охрана труда, обучение, социальное обеспечение).

6. С точки зрения повышения эффективности управленческой деятельности единообразный методологический подход создает гибкую и оперативную систему реагирования для корректировки плановых показателей в изменяющихся фактических условиях, устанавливает исходные параметры для осуществления контроля и анализа при стратегическом планировании.

7. Всесторонний учет социальных факторов при разработке нормативно-регламентирующих показателей позволяет улучшать микроклимат в трудовых коллективах, создавать аргументированное обоснование для заключения трудовых договоров. Работникам объясняются четкие и понятные принципы их материального и морального стимулирования.

Как указывалось выше, немаловажную роль играет организация самой управленческой деятельности в связи с повышенной ответственностью руководителей высшего звена за принимаемые ими решения. Так как результаты таких решений могут проявляться через значительные промежутки времени, их нормативное обоснование и анализ требуют особой тщательности в проработке деталей, выборе альтернативных вариантов. Поэтому необходимы разные методологические подходы к критериям оценки человеческого капитала для исполнителей работ и для руководителей высшего звена.

На рисунке 6.2 представлена **обобщенная схема управления человеческим капиталом организации в соответствии с функциями управления**: сначала определяются текущие и перспективные

задачи, затем выбираются приемлемые для организации методы их осуществления для разных категорий работников. Далее отражены ожидаемые результаты экономического и социального характера и направления обратной связи с планированием.

В заключение обратимся к понятию *стратегическое управление*, которое непосредственно связано с инвестициями в человеческий капитал.

Точки зрения экономистов на то, что понимается под стратегическим управлением организацией, различаются. В большинстве определений и западных, и российских исследователей в качестве синонимов употребляются понятия *стратегическое управление* и *стратегический менеджмент*. Западные исследователи условно делятся на три школы. Первая акцентирует внимание на параметрах организационного окружения, вторая – на определении долгосрочных целей и путей их достижения (цели и средства), третья сосредотачивается на реализации стратегии²².

Среди российских ученых можно выделить точку зрения О. С. Виханского, который считает, что стратегическое управление должно опираться на человеческий потенциал как на основу организации, осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в организации. Это позволяет добиваться конкурентных преимуществ, выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе²³.

Причины появления понятия *стратегическое управление* и в международной практике, и в российской экономической теории:

- ведение бизнеса в условиях жесткой конкуренции, неопределенности и нестабильности;
- перенос центра внимания высшего руководства с текущего регулирования производственного процесса на оценку внешнего окружения, чтобы адекватно реагировать на происходящие в нем изменения;
- необходимость всестороннего анализа сильных сторон и недостатков во внутренней среде компании с целью поддержания ее конкурентоспособности в течение длительного периода времени.

Задача стратегического планирования – дать менеджерам новое видение реальности, имеющих опасностей и возможностей, выработать новое понимание существенных факторов конкуренции.

²² Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М. : ТК Велби : Проспект, 2008. 472 с.

²³ Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Экономистъ, 2006. 293 с.

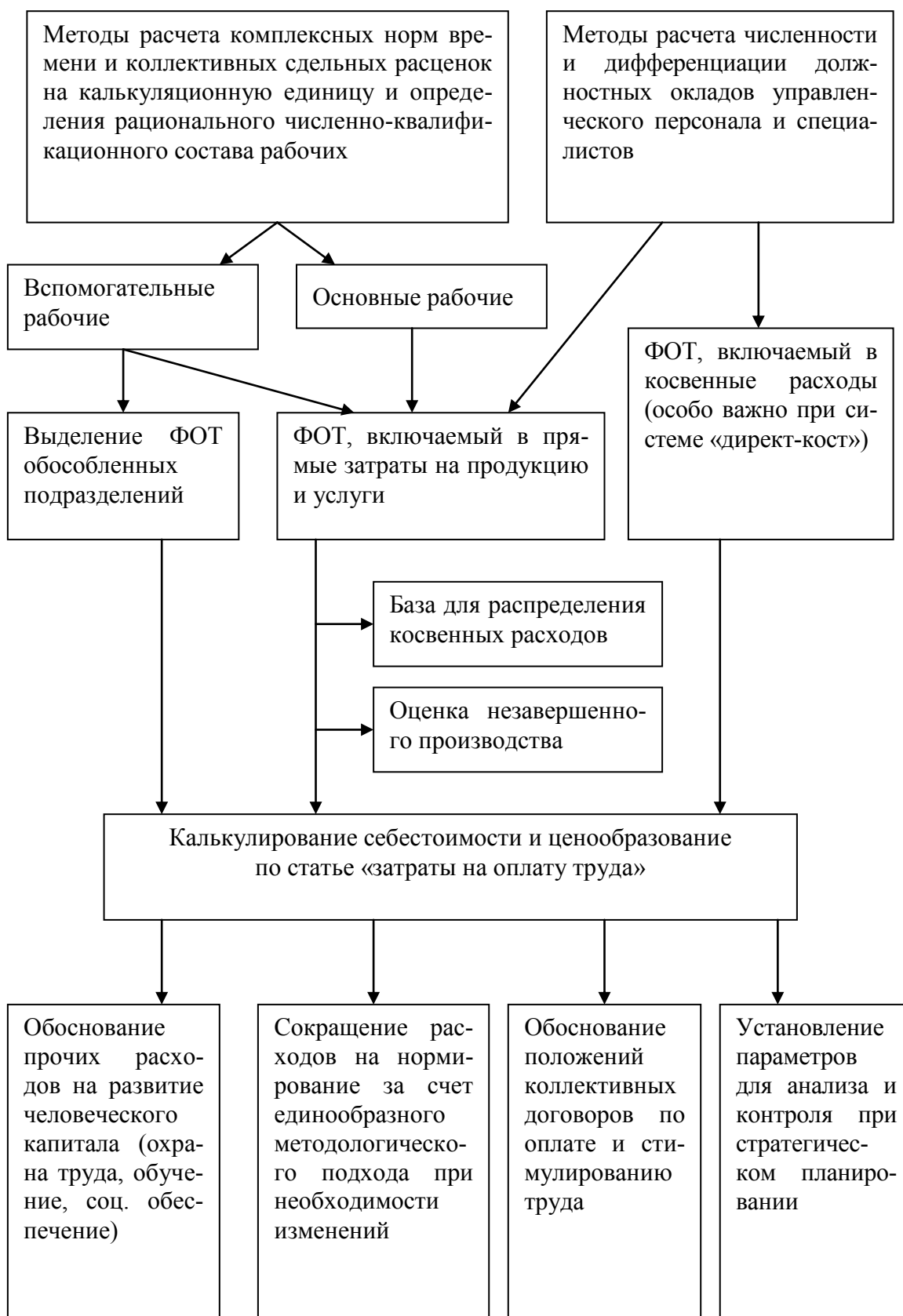


Рис. 6.1. Схема взаимодействия методов нормирования труда с видами расходов, включаемых в себестоимость



Рис. 6.2. Обобщенная схема управления человеческим капиталом организации:

ЧК – человеческий капитал; АУП – административно-управленческий аппарат

Цель стратегического планирования – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, и согласовать распределение имеющихся ресурсов между направлениями деятельности или подразделениями предприятия.

В соответствии с уровнем охвата элементов, включаемых в состав объекта управления, для стратегического планирования выделяются следующие **виды стратегий**²⁴:

- корпоративная – рассматривает всю совокупность направлений бизнеса фирмы как многофункциональной системы;
- конкурентная (деловая) – рассматривает создание выгодного положения в отрасли или определенном сегменте рынка;
- функциональная – затрагивает определенное направление бизнеса: производство, технологию, управление человеческими ресурсами, НИОКР.

Рассмотренные в данном курсе лекций методы связаны со всеми тремя видами, но в большей степени затрагивают функциональный уровень.

Взаимоотношения субъекта и объекта управления (руководства фирмы и трудового коллектива) при этом зависят также и от стадии, на которой осуществляется конкретная стратегия.

На этапе стратегического планирования, связанного с выработкой общей концепции развития и анализом внешнего окружения, прогнозированием ожидаемых результатов, выбором оптимальных моделей действий и обоснованием необходимости инвестиций, основная роль отводится высшему руководству. Трудовые коллективы могут принимать участие только в процессе согласования проектов.

На этапе реализации стратегии возрастает значение получаемой от работников информации для ее дальнейшего анализа в качестве обратной связи. Установленные на этапе планирования трудовые нормы выступают в качестве ориентира, свидетельствующего о состоянии управляемой системы. Несмотря на долгосрочный характер, стратегическое планирование предполагает проведение периодического оперативного анализа результатов для корректировки плана.

Отклонения фактических показателей могут быть связаны с объективными факторами: изменениями условий деятельности, тех-

²⁴ Ильшев А. М., Ильшева Н. Н., Селевич Т. С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010. 480 с.

ническими или ресурсными проблемами. Но чаще всего они зависят от человеческого фактора – некомпетентности работников, нарушений трудовой дисциплины, конфликтов. Противоречия могут выступать как свершившийся факт разового или периодического характера, а могут открыто не проявляться длительное время, отражая только намечающуюся тенденцию. Поэтому для успешной реализации стратегии особенно важен регулярный учет и анализ отклонений от нормативных показателей, выполняющий контрольную функцию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Беккер Г. Современная социологическая теория в ее преемственности и изменении / Г. Беккер. М. : Иностранная литература, 1961. 895 с.

Беккер Г. Человеческое поведение / Г. Беккер. М. : ГУВШЭ, 2003. 670 с.

Бовин А. А. Управление инновациями в организациях / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. М. : Омега, 2009. 415 с.

Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. М. : Омега-Л, 2010. 399 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. М. : Экономистъ, 2006. 293 с.

Гастев А. К. Трудовые установки / А. К. Гастев. М. : Прогресс, 1973.

Генкин Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. М. : НОРМА, 2007. 448 с.

Дубровина И. А. Экономика труда / И. А. Дубровина, А. С. Каменский. М. : Дашков и К, 2012. 230 с.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. М. : Экономика, 1989. 526 с.

Зуб А. Т. Стратегический менеджмент / А. Т. Зуб. М. : ТК Велби : Проспект, 2008. 472 с.

Ивасенко А. Г. Инновационный менеджмент / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. М. : КноРус, 2009. 416 с.

Ильшев А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010. 480 с.

Квалификационный справочник должностей служащих. М. : ИНФРА-М, 2001. 335 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом : энциклопедия / А. Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2010. 554 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. М. : КноРус, 2012. 368 с.

Леевик Г. Е. Загруженность персонала / Г. Е. Леевик. СПб. : Ги-меней, 2009. 350 с.

Лутовинов П. П. Экономика труда / П. П. Лутовинов, В. И. Колесников, В. М. Платонов. Челябинск : АТИСО, 2009.

Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс, Ф. Энгельс. М. : Политиздат, 1960–1962. (Сочинения : в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс ; т. 23–25).

Методические рекомендации оценки сложности и качества работы специалистов. М. : Экономика, 1989. 55 с.

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

Организация, нормирование и оплата труда / под ред. А. С. Головачева. М. : Новое знание, 2004. 496 с.

Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В. П. Пашуто. М. : КноРус, 2008. 320 с.

Пугачев В. В. Планирование персонала организации / В. В. Пугачев. М. : Изд-во МГУ, 2011. 235 с.

Пястолов С. М. Экономический анализ деятельности предприятий / С. М. Пястолов. М. : Академический Проект, 2002. 573 с.

Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М. : Эксмо, 2007. 960 с.

Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. М. : Контроллинг, 1991. 104 с.

Тоффлер Э. Метамарфозы власти: Знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер. М. : АСТ, 2003. 669 с.

Трудовой кодекс Российской Федерации №197 ФЗ от 30.12.2001 (в ред. от 13.04.2014). Режим доступа: http://u.to/0dR_

Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.

Яковенко Е. Г. Экономика труда / Е. Г. Яковенко, Н. Е. Христолюбова, В. Д. Мостова. М. : Юнити-Дана, 2012. 319 с.

Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y., 1971.

