

ПЕРСОНАЛ И ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ (ФИРМЕ)

1. Персонал предприятия (фирмы) и его структура

Персонал предприятия (фирмы) — это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью предприятия.

Под рабочей силой понимается совокупность физических и умственных способностей человека, которые используются им для производства материальных благ и услуг. Понятие *«трудовые ресурсы»* фирмы характеризует ее потенциальную рабочую силу как часть трудовых ресурсов страны, *«персонал»* — весь личный состав работающих по найму, постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под *кадрами* фирмы понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия. В понятие *«человеческие ресурсы»* вкладывается более широкий и глубокий смысл, чем в понятие «трудовые ресурсы» и «рабочая сила» за счет отражения активной роли человека в экономике, признания экономической целесообразности капиталовложений в формирование, использование и развитие работников.

Персонал фирмы и его изменения имеют определенные *количественные, качественные и структурные характеристики*, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников фирмы и/или ее внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников фирмы и/или ее внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников фирмы;
- темпы роста (прироста) численности работников фирмы за определенный период;

- средний разряд рабочих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и/или работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов фирмы;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и/или рабочих на фирме и др.

Количественная характеристика персонала фирмы в первую очередь измеряется такими показателями, как **списочная, явочная и среднесписочная численность работников.** *Списочная численность* работников фирмы — это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. *Явочная численность* — это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель *среднесписочной численности*. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т. е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой *промышленно-производственный персонал*.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на две основные группы — рабочие и служащие.

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно подразделяются на основных и вспомогательных.

В группе *служащих* обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в *штатном расписании* — документе, ежегодно утверждаемом ее руководителем и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники фирмы подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К *постоянным* относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к *временным* — поступившие на работу на определенный срок, но не свыше двух, месяцев (для замещения отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы, — четырех месяцев); к *сезонным* — поступившие на работу на период сезонных работ (например, сплав леса) на срок, не превышающий шести месяцев.

2. Определение потребности в персонале

Потребность в персонале — это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития. Определяют общую и дополнительную потребность в персонале. **Общая потребность** — это вся численность персонала, необходимая фирме для выполнения запланированного объема работ. **Дополнительная потребность** характеризует дополнительное количество персонала, необходимое в планируемом периоде к уже имеющейся численности работников на начало периода. Исходными данными для определения численности персонала являются программы деятельности предприятия, штатное расписание, наличие и структура рабочих мест и др.

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров. ***Оборот кадров*** — это отношение числа всех выбывших (оборот по увольнению) или вновь принятых (оборот по приему) за определенный период времени к среднесписочной численности работающих за этот же период.

Текучесть кадров — это выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию и из-за нарушений трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период.

с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников;
- расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные работы оставшимся работникам;
- затраты на обучение;
- более высокий процент брака в период обучения и др.

При работе с увольняющимися следует учитывать основные причины увольнения. В рыночных условиях хозяйствования увольнение может происходить по собственному желанию и по инициативе администрации.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом — часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри фирмы

Основными целями управления персоналом являются:

- удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Основными принципами использования персонала фирмы являются:

- соответствие численности работников объему выполняемых работ;
- соответствие квалификации работника степени сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Развитие и движение персонала связано с разработкой и реализацией *кадровой политики*, включающей:

- планирование, привлечение, наем и размещение рабочей силы;
- профессиональное обучение, подготовку и переподготовку работников;
- планирование карьеры, продвижение по службе и высвобождение персонала;
- условия труда и его оплаты, создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе может осуществляться в форме привлечения собственных ресурсов фирмы (рост производительности труда, сверхурочные работы, перераспределение работ и перевод работников на другую работу, квалификационный рост и др.) и в форме привлечения (**найма**) работников со стороны. Наем включает систему мер по привлечению работников на предприятие, процесс изучения кандидатов и отбор из списка кандидатов лиц, наиболее подходящих для занятия *вакантных мест*.

Наем работников из внешних и внутренних источников осуществляется на вновь создаваемые или освобождающиеся рабочие места — *вакансии*. Заполнение вакансий производится за счет внутренних (передвижение кадров внутри предприятия) и внешних источников (население страны или региона в трудоспособном возрасте). При этом привлечение персонала извне может осуществляться в форме набора новых работников на постоянной и/или временной основе (**лизинг персонала**).

Преимуществами внутренних источников найма являются незначительные затраты на привлечение рабочей силы, знание претендентом специфики и особенностей фирмы, наличие представлений у администрации о его навыках и способностях, возможность более быстрого заполнения вакансии и др. К недостаткам можно отнести менее широкие возможности для выбора кандидатов, дополнительные затраты на повышение квалификации, возможность появления напряженности и обострения соперничества внутри коллектива, отсутствие возможности обеспечения дополнительной потребности в рабочей силе и др.

Основные преимущества привлечения рабочей силы со стороны связаны, прежде всего, с возможностью покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах, наличием более широких возможностей выбора, возможностью использования опыта других фирм и др.

Расстановка (размещение) персонала. Это распределение принятых работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с их способностями и принятой на предприятии системой организации труда.

Профессиональное обучение, подготовка и переподготовка работников. Профессиональное обучение персонала предприятия связано с необходимостью обеспечения максимального соответствия способностей и возможностей работника характеру и содержанию работы, а также с необходимостью максимального использования и развития всех его способностей.

Выделяют две основные, формы обучения персонала — внутрипроизводственную (непосредственно на рабочем месте) и внепроизводственную. **Внутрипроизводственное обучение** осуществляется в процессе работы непосредственно на рабочем месте.

Внепроизводственное обучение связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от выполнения служебных обязанностей, однако, оно является более эффективным и предназначено для приобретения теоретических знаний, обучения решению проблем, принятию решений и др.

В процессе обучения следует выделять образование, подготовку и профессиональное развитие кадров. **Образование** связано с получением теоретических знаний в школах, высших и средних специальных учебных заведениях, **подготовка** связана с использованием и применением знаний к той или иной конкретной работе, а **профессиональное развитие кадров** — с повышением уровня (степени) овладения приемами и навыками применительно к конкретной профессии.

Карьера. Под *карьерой* обычно понимается индивидуально осознанное продвижение работника вверх по служебной лестнице. Планирование карьеры представляет собой заранее спроектированное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей и рабочих мест с момента принятия работника на работу и до его предполагаемого увольнения. Управление карьерой осуществляется через программы продвижения и высвобождения персонала.

Высвобождение персонала — это процесс сокращения персонала, излишнего с количественной, качественной, временной или территориальной точек зрения.

Условия труда. Это совокупность взаимосвязанных психофизиологических, санитарно-гигиенических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность работников предприятия в процессе осуществления трудовой деятельности.

В соответствии с действующими санитарно-гигиеническими критериями оценки условия труда подразделяются на четыре класса: нормальные, допустимые, вредные и опасные (экстремальные).

Режим труда и отдыха — установленный на предприятии распорядок, регламентирующий рациональное чередование времени работы и отдыха в течение рабочей смены, недели, месяца и года в целях обеспечения наиболее полного использования средств производства, высокой работоспособности персонала и полного восстановления его работоспособности во время отдыха.

Время работы на предприятии определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными администрацией по согласованию с выборным профсоюзным органом (с учетом специфики работы, мнения трудового коллектива) и нормами действующего законодательства. В России нормальная продолжительность рабочего времени рабочих и служащих не может превышать 40 часов в неделю. Сокращенная продолжительность рабочего времени установлена для рабочих и служащих в возрасте от 16 до 18 лет,

Время отдыха включает такие составляющие, как перерывы в течение рабочего дня, выходные и праздничные дни, отпуска. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха должна быть не менее 42 часов.

В праздничные дни допускаются работы, приостановка которых невозможна по производственно-техническим условиям (непрерывно действующие предприятия), работы, вызываемые необходимостью обслуживания населения, а также неотложные ремонтные и погрузочно-разгрузочные работы.

Отпуска бывают: 1) оплачиваемые и неоплачиваемые; 2) основной и дополнительные; 3) учебные; 4) связанные с выполнением государственных обязанностей; 5) вынужденные. Основной отпуск имеет продолжительность не менее 24 рабочих дней в расчете на 6-дневную рабочую неделю.

Режим труда и отдыха работников регулируется **графиком работы**, который отражает продолжительность рабочего дня, число рабочих смен в сутки, чередование труда и отдыха.

Трехсменный скользящий график работы

Смена	Дни месяца																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Утренняя	А	А	А	А	А	Б	Б	Б	Б	Б	В	В	В	В	В	Г	Г	Г	Г	Г	
Вечерняя	Б	Б	Б	В	В	В	В	В	Г	Г	Г	Г	Г	Р	А	А	А	А	А	Б	
Ночная	В	Г	Г	Г	Г	Г	Р	А	А	А	А	А	Б	Б	Б	Б	Б	В	В	В	
Отдых	Г	В	В	Б	Б	А	А	Г	Г	В	В	Б	Б	А	А	Г	Г	В	В	Б	А

Внутрисменный режим труда и отдыха включает перерыв на обед и кратковременные перерывы на отдых.

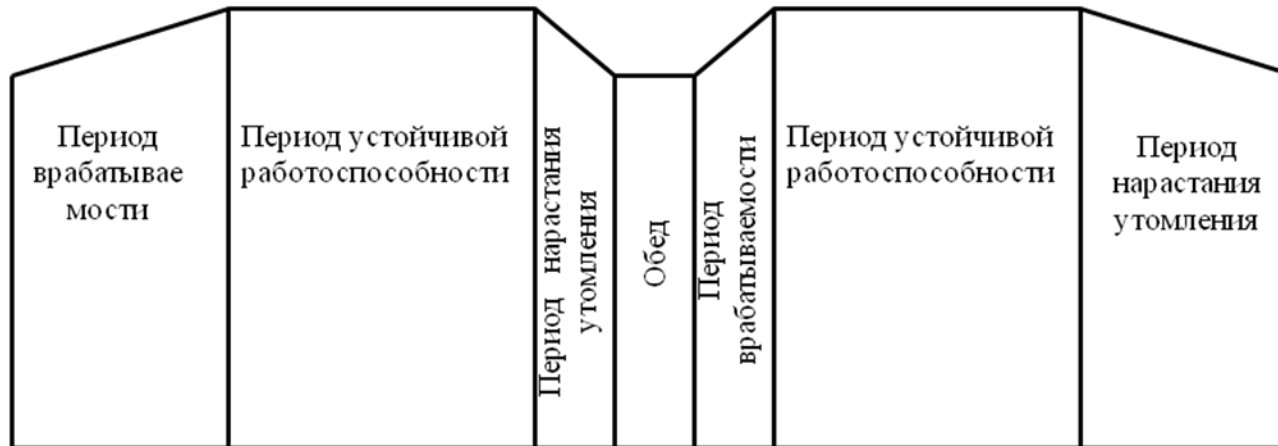


Рис. Изменение работоспособности работника в течение смены

4. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Эффективность использования человеческих ресурсов фирмы характеризует *производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.* Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (В) и трудоемкости (T_p) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

$$B = q / Ч_{сп} \quad T_p = T / q,$$

где q — объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения; $Ч_{сп}$ — среднесписочная численность работающих; T — время, затраченное на производство всей продукции, норма-часов.

Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является *выработка продукции.*

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг.

Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня. В практике планирования и учета на большинстве действующих российских предприятий все факторы изменения производительности труда классифицируются по следующим основным группам:

- изменение технического уровня производства;
- совершенствование управления, организации производства и труда;
- изменение объема и структуры производства;
- прочие факторы.

Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются не используемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и наиболее эффективным использованием оборудования и рабочей силы, а также сокращением потерь рабочего времени, экономией сырья, материалов, капитала и других видов ресурсов.

5. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Мотивация труда — это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых следует выделить материальные, моральные, социально-психологические, духовные, творческие и др.

На мотивацию работников фирмы непосредственное влияние оказывают содержание и условия труда на предприятии, организация труда и его оплаты, возможности продвижения по служебной лестнице и др.

Выделяют три вида мотивации — прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). *Прямая мотивация* представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и др. *Властная (принудительная) мотивация* базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. *Стимулирование труда* как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Главными рычагами мотивации являются потребности, стимулы и

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. В составе *материальных* можно выделить денежные и неденежные стимулы, в составе *нематериальных* — социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самореализации и самосовершенствования). Выделяют следующие основные формы стимулирования работников предприятия:

- 1. Заработная плата,***
- 2. Социальные выплаты***
- 3. Нематериальные (неденежные) льготы***
- 4. Дивиденды по акциям***
- 5. Мероприятия, повышающие содержательность труда***
- 6. Создание благоприятной социальной атмосферы***
- 7. Продвижение работников по службе***

Оплата труда. Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников фирмы, выполняя воспроизводственную, стимулирующую (мотивационную), социальную и учетную функции.

По способу формирования основной заработной платы выделяют тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Тарифные системы оплаты труда строятся на основе различных тарифных сеток и на базе единой тарифной сетки.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера. **Нормирование труда** дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия. **Тарифная система** позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т. е. качество труда.

На большинстве предприятий действуют две основные формы оплаты труда — повременная и сдельная. **Повременной формой оплаты труда называется такая форма, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время.**

Для повременной формы оплаты труда характерны две основные системы заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная. При *простой повременной* системе заработная плата работнику ($ЗП_{пп}$) за определенный отрезок времени может быть определена следующим образом:

$$ЗП_{пп} = m \times T$$

где m — часовая (дневная) тарифная ставка рабочего соответствующего разряда; T — фактически отработанное на производстве время.

При *повременно-премиальной системе* заработная плата работника ($ЗП_{пвп}$) может быть определена по следующей формуле:

$$ЗП_{пвп} = m \times T \times \frac{p + k * n}{100}$$

где p — размер премии в процентах к тарифной ставке за выполнение установленных показателей и условий премирования; k — размер премии за каждый процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования, %; n — процент перевыполнения установленных показателей и условий премирования.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы по способам:

- **определения сдельной расценки (прямая, косвенная, прогрессивная, аккордная, подрядная);**
- **расчетов с работниками (индивидуальная или коллективная);**
- **материального поощрения (с премиальными выплатами или без них).**

В состав фонда оплаты труда включаются:

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;
- выплаты за питание, жилье, топливо.

Оплата за отработанное время включает: 1) заработную плату по тарифным ставкам и окладам, а также по сдельным расценкам; 2) стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты; 3) премии и вознаграждения; 4) стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей; 5) компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, и др.

Оплата за неотработанное время — это оплата: 1) ежегодных и дополнительных отпусков; 2) льготных часов подростков; 3) простоев не по вине работника; 4) вынужденного прогула и др.

Единовременные поощрительные выплаты включают: 1) единовременные (разовые) премии; 2) вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы); 3) материальную помощь, предоставляемую всем или большинству работников; 4) денежную компенсацию за неиспользованный отпуск; 5) стоимость акций, бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения, или льготы по приобретению акций и т. д.