

*На правах рукописи*



*Прохорова Татьяна Анатольевна*

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИКИ  
КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

05.13.10 – управление в социальных и экономических системах

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени кандидата  
технических наук

Барнаул 2007

Работа выполнена на кафедре «Энергобизнес» ГОУ ВПО «Алтайский  
государственный технический университет им. И.И. Ползунова»

**Научный руководитель:** кандидат технических наук  
**Бушмин Игорь Александрович**

**Официальные оппоненты:** доктор технических наук, профессор  
**Поляков Юрий Александрович**

кандидат технических наук, с.н.с.  
**Врагов Андрей Владимирович**

**Ведущая организация:** НОУ ВПО «Алтайская академия экономики  
и права» (г. Барнаул)

Защита диссертации состоится 12 ноября 2007 г. в 12 -00 часов на заседании ре-  
гионального диссертационного совета КМ 212.004.01 при ГОУ ВПО «Алтай-  
ский государственный технический университет им. И.И. Ползунова» по адре-  
су: 656038, г. Барнаул, пр. Ленина, 46.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Алтайский госу-  
дарственный технический университет им. И.И. Ползунова»

Автореферат разослан 11 октября 2007 г.

Ученый секретарь регионального  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент



А.Г. Блем

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время понимание того, что человеческие ресурсы – основа деятельности предприятия, пришло к руководителям многих российских предприятий. И проблемы управления человеческими ресурсами, в том числе управления издержками на содержание этого ресурса, становятся все более актуальными, так как от того насколько умело на предприятии используются ресурсы, зависит конкурентоспособность данного предприятия. В современных рыночных условиях предприятия вынуждены искать новые формы и методы управления в целях повышения эффективности и результативности управления человеческими ресурсами.

Анализ общих тенденций в развитии функций управления персоналом, или управления человеческими ресурсами, показывает, что кроме ключевых, традиционных функций управления (подбор и отбор персонала, оценка и аттестация персонала, обучение и развитие персонала и т.д.) стали появляться новые функции, направленные на оценку эффективности управления персоналом на предприятиях и оценку стоимости человеческого ресурса в целом. К таким функциям относится контроллинг персонала.

Контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в данной области, и, следовательно, является одним из механизмов управления эффективностью деятельности предприятия.

Но, несмотря на то, что новые технологии в работе с персоналом все шире используются на предприятиях, ряд вопросов, связанных с использованием этих технологий управления являются недостаточно исследованными в методическом и практическом плане. Так, отсутствуют законченные разработки по организационно-экономическому механизму управления затратами на персонал в рамках центра финансовой ответственности, по организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности, интегрированного в общую финансовую структуру предприятия. В этом состоит актуальность темы исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** В обобщении полученных результатов мы опираемся на исследования как российских, так и зарубежных авторов. Различные аспекты исследуемой проблемы рассматриваются в научных работах В.И. Беляева, И.А. Бушмина, В.А. Гаги, В.В. Глухова, В.Г. Горшкова, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.К. Мишина, Л.Г. Миляевой, Н.В. Михайловской, Ю.Г. Одегова, Н.М. Оскорбина, И.П. Поварича, А.Н. Силина, Э.Е. Старобинского, а также в трудах зарубежных авторов: Э. Алессандры, М. Альберга, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хансейкера, Ф. Хедоури, Й. Хентце и др.

В работах этих отечественных и зарубежных ученых достаточно полно рассмотрены проблемы, связанные с преобразованием и совершенствованием

управленческих механизмов работы с кадрами предприятий, эффективности кадровой политики, мотивации трудовой деятельности персонала.

Вопросы теории разработки и практического применения компьютерных технологий для повышения эффективности управления персоналом освещались в трудах таких ученых как: Винокуров М.А., Гуттарц Р.Д., Пархомов В.А., Слюсаренко И.В., Пушкарев Н.Н., Лагутин С.Е., Троицкая Е.В.

По многим проблемам, входящим в область тематики исследования, выработаны в настоящее время комплексные системные подходы. За последние годы появилось ряд публикаций – как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных анализируемой проблеме. Однако рассмотрение организации системы управления персоналом, как центра финансовой ответственности, а также принципов деятельности кадровой службы как одного из бюджетных центров в финансовой структуре управления предприятиями исследовано не в полном объеме. Требуется дополнительные теоретические обоснования и прикладные исследования организации центра финансовой ответственности по затратам на персонал на базе службы управления персоналом, организационно-экономического механизма функционирования центра финансовой ответственности, использования информационных технологий поддержки управленческих решений в данной сфере.

**Цель диссертационной работы** – на основе анализа литературных источников о существующих системах менеджмента и практического опыта российских и зарубежных предприятий разработать основные подходы к организации и информационному обеспечению системы управления персоналом как центра финансовой ответственности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- на основе системного анализа проблем в области управления персоналом разработать теоретические положения формирования системы управления персоналом как центра финансовой ответственности;

- разработать организационно-экономический механизм управления затратами на персонал в рамках центра финансовой ответственности и систему показателей оценки эффективности системы управления персоналом как центра финансовой ответственности;

- разработать методические подходы к формированию и базовые элементы информационной системы поддержки решений, обеспечивающих эффективность кадровой политики предприятия;

- апробировать предложенные рекомендации по организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности на исследуемых предприятиях.

**Объектом исследования** являются система управления персоналом предприятий энергетики. Исследование проводится на примере ОАО «Алтай-энерго».

**Предмет исследования** – организационно-экономический механизм и информационные технологии системы управления персоналом как центра финансовой ответственности.

**Теоретической, методологической и информационной базой** исследования послужили научные положения, опубликованные в работах отечественных и зарубежных ученых; фундаментальные исследования по информационным технологиям и теории управления персоналом. Методология базируется на применении экономико-статистических и социологических методов, методов эмпирического исследования (наблюдения, сравнения), метода экспертных оценок и т.д.

**Научная новизна** проведенного исследования состоит в том, что сформированы методические и практические подходы к организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности, обеспечивающей повышение эффективности деятельности предприятий, работающих в рыночных условиях.

Основные положения, характеризующие научную новизну исследования:

– на основании проведенного исследования современной кадровой политики, принципов автономизации функций управления предприятиями разработаны теоретические положения по организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности;

– исследованы организационно-методические и экономические основы управления затратами на персонал в рамках центра финансовой ответственности кадровой службы на предприятиях энергетики и предложен новый механизм управления этими затратами;

– исследованы организационно-экономические аспекты оценки эффективности работы кадровой службы на предприятиях энергетики и предложена система показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом предприятий с точки зрения «затраты на персонал» – «результаты деятельности предприятия»;

– разработаны принципы и базовые элементы информационной системы поддержки решений, обеспечивающих эффективное управление затратами на персонал и реализацию кадровой политики предприятия в целом.

**На защиту выносятся:**

• Теоретические положения формирования системы управления персоналом как центра финансовой ответственности.

• Организационно-экономический механизм управления затратами на персонал на энергетическом предприятии.

• Система показателей, оценивающих эффективность деятельности кадровой службы энергетического предприятия как центра финансовой ответственности, разработанная и апробированная на примере кадровой службы ОАО «Алтай-энерго».

• Методические подходы к формированию и базовые элементы информаци-

онной системы поддержки решений, обеспечивающих реализацию кадровой политики предприятия, а также результаты ее апробации на энергетических предприятиях региона.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в обосновании выделения центра финансовой ответственности в службе управления персоналом предприятий энергетики как части общей финансовой структуры предприятия и как инструмента реализации принципов контроллинга персонала на предприятии; в определении эффективности функционирования системы управления персоналом энергетического предприятия; построении информационной системы поддержки принятия управленческих решений в области управления персоналом.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенные методические рекомендации по формированию центра финансовой ответственности в кадровой службе со всеми его элементами позволят существенно повысить результативность деятельности кадровых служб по формированию и эффективному использованию кадрового потенциала энергетических предприятий, а также сформировать адекватный уровень управленческих решений, обеспечивающих реализацию стратегии развития энергетических предприятий и создание их конкурентных преимуществ.

**Апробация работы.** В настоящее время результаты исследования внедрены и апробированы на предприятиях энергетики региона (ОАО «Алтайэнерго», ОАО «Алтайэнергосбыт»).

Сформулированные автором концептуальные предложения могут быть использованы как практические рекомендации при формировании политики в области управления затратами на персонал на промышленных предприятиях.

Основные положения работы были представлены в докладах на конференциях: «Безопасность и охрана труда – 2000» (Москва, 2001 г.), «Передовые технологии управления» (Барнаул, 2007 г.), «Десятая региональная конференция по математике» (Барнаул, 2007 г.).

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 7 научных работ, в том числе две статьи в издании, рекомендованном ВАК для опубликования результатов диссертаций.

**Объем и структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 136 источников, и 5 приложений. Основное содержание диссертационной работы изложено на 137 страницах.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяется степень разработанности проблемы, формулируются цель и задачи исследования, обосновываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов работы.

**В первой главе** рассмотрены проблемы стратегического управления персоналом на предприятии и формирования кадровой политики, как основы стратегического управления и как фактора, определяющего роль и место службы управления персоналом. На основе анализа практического опыта современных российских и зарубежных компаний обоснована значимость и целесообразность организации системы управления персоналом как центра финансовой ответственности при организационном размещении центра по управлению затратами на персонал в составе службы управления персоналом предприятия. Рассмотрены теоретические аспекты его организации.

В современных рыночных условиях руководители российских предприятий и коммерческих структур должны осваивать адекватные методы и процедуры управления. К их числу относится стратегический менеджмент, обеспечивающий предприятиям эффективное достижение перспективных целей на основе удержания конкурентных преимуществ и соответствующего реагирования на изменения внешней среды.

Функция управления персоналом может существенно влиять на результаты деятельности предприятия, если различные аспекты управления персоналом объединены в единый комплекс действий, программу, которая является частью стратегии бизнеса. Таким образом, стратегическое управление предприятием предполагает выработку стратегии и в области управления персоналом.

Под стратегическим управлением персоналом понимают управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, позволяющее организации развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Основой формирования стратегии управления персоналом организации является ее кадровая политика. Она представляет собой набор основополагающих принципов, применяемых кадровой службой предприятия при формировании, использовании и развитии персонала, а также подразумевает совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития экономики.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем: системы правления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, стимулирования и мотивации персо-

нала и т.п. влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации.

Эффективность кадровой политики предприятия при осуществлении основных направлений кадровой работы (формирование, использование и развитие трудового потенциала организации) определяется также реализацией функции контроллинга персонала, который ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в данной области. Конечная цель контроллинга заключается в регулярной, объективной и комплексной оценке деятельности персонала. Данная оценка направлена прежде всего на оптимизацию управленческих решений в области кадровой политики и обеспечение конкурентоспособности стратегии предприятия в области человеческих ресурсов.

В целом взаимосвязь стратегии организации, стратегического управления персоналом, кадровой политики и контроллинга персонала можно отразить следующим образом (рис. 1):

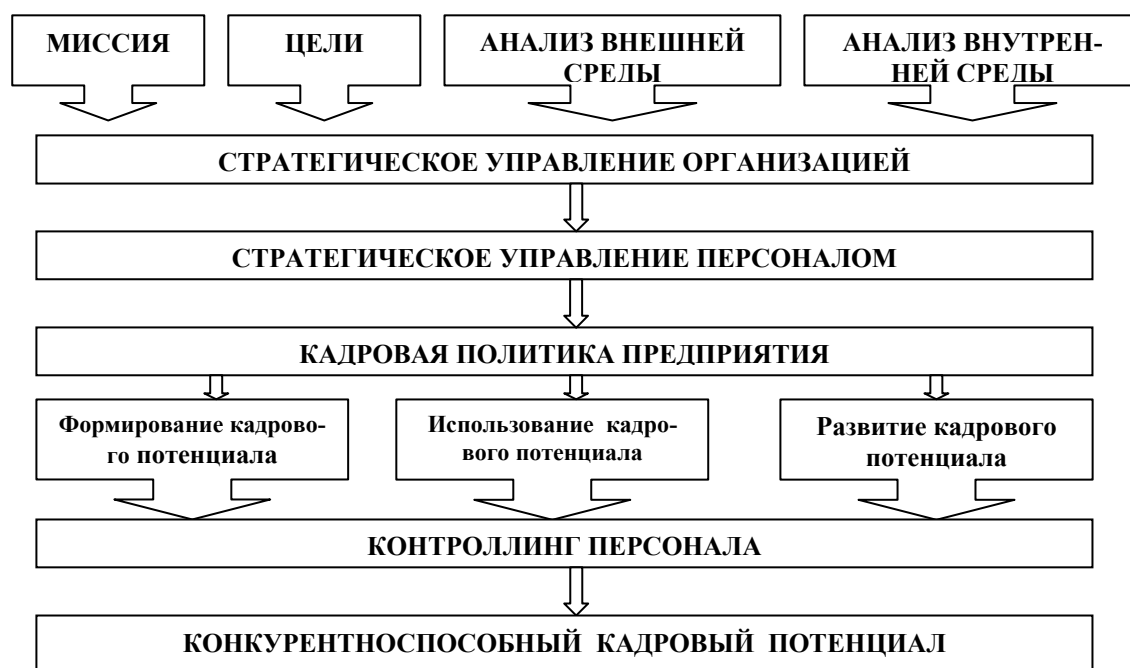


Рис. 1. Взаимосвязь стратегии организации и стратегического управления персоналом

В настоящее время многие зарубежные компании и часть российских компаний, которые традиционно работали в сфере производства, начинают переключаться на предоставление услуг. При этом в большинстве отраслей издержки на рабочую силу выше, чем капитальные расходы. То есть появляются компании, которые можно отнести к категории «человекоемких» или к «персонал-зависимому» бизнесу.

Кроме того, существуют отрасли, такие как энергетическая отрасль, где надежность деятельности персонала определяет надежность работы оборудования и деятельности всей компании в целом. И от того, насколько эффективно



используются средства, направленные на персонал компании, может зависеть надежность и эффективность ее деятельности.

Таким образом, развитие современного бизнеса приводит к необходимости организации эффективного управления затратами на персонал и, соответственно, внесения изменений в традиционную систему управления персоналом.

Эти изменения связаны прежде всего с внедрением контроллинга в область управления персоналом. Контроллинг персонала направлен на учет и контроль за затратами на персонал, а также на оптимизацию этих затрат<sup>1</sup>.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных компаний позволяет сформировать главную цель современной системы управления персоналом компании: обеспечение персоналом, необходимого для компании количества и качества, организация его эффективного использования, профессионального и социального развития при оптимизации общих издержек на персонал.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом, в состав которой, кроме традиционных подсистем: подсистемы планирования, прогнозирования и маркетинга персонала; подсистемы оформления и учета кадров; подсистемы трудовых отношений и т.д., входит подсистема управления затратами на персонал. Основными функциями данной подсистемы являются: планирование затрат на персонал, организация их использования, контроль и анализ эффективности использования затрат.

Такое развитие системы управления персоналом требует изменений одного из основных элементов данной системы – службы управления персоналом предприятия. В диссертации автором обосновывается организация центра финансовой ответственности по затратам на персонал на базе службы управления персоналом. Это позволит:

1. Обеспечить системный подход к управлению персоналом на предприятии.
2. Обеспечить оперативное управление рисками в области управления персоналом.
3. Планировать, контролировать и анализировать использование затрат на реализацию кадровой политики, а также непосредственно управлять факторами, препятствующими выполнению планов в данной области.
4. Обеспечить высокую оперативность в принятии управленческих решений в области управления персоналом при изменениях внутренней или внешней среды предприятия.
5. Обеспечить оптимизацию затрат на персонал за счет возможности осуществления оперативного контроля и анализа этих затрат.
6. Обеспечить принятие решений собственно руководителем кадровой службы по перераспределению финансовых ресурсов, направленных на форми-

---

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г. Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : учебник. – М. : Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 560 с.

рование, использование и развитие кадрового потенциала предприятия, что повышает оперативность его действий при изменениях внутренней или внешней среды предприятия.

7. Обеспечить полноценное использование функций контроллинга персонала, оценивая эффективность деятельности кадровой службы в целом с точки зрения «затраты на персонал» – «результаты деятельности предприятия».

**Во второй главе** проведено обоснование организационной структуры кадровой службы в системе управления ОАО «Алтайэнерго» и системы регламентов ее функционирования. Проведен анализ предпосылок, обоснованы условия и основные направления организации центра финансовой ответственности (ЦФО) по затратам на персонал на базе службы управления персоналом компании. Разработан организационно-экономический механизм управления затратами на персонал в рамках ЦФО кадровой службы и интегральная оценка эффективности системы управления персоналом как центра финансовой ответственности.

За годы реформирования энергетической отрасли предприятия энергетики Алтайского региона преобразовывались структурно и организационно, менялся также состав персонала этих предприятий (табл. 1). Предпосылками создания центра финансовой ответственности на базе кадровой службы в ОАО «Алтайэнерго» стало следующее:

1. К 2004 г. в компании была создана система управления персоналом, в составе которой были централизованы все кадровые службы предприятий-филиалов и которая вышла к тому времени на этап стратегического управления персоналом.

2. Общество находилось на этапе реформирования в рамках общей реорганизации единой энергосистемы России и вопрос оптимизации издержек был особенно актуальным.

3. В ОАО «Алтайэнерго» внедрялась система управленческого учета, основанная на создании единого классификатора статей затрат и создании в структурных подразделениях Общества центров финансовой ответственности.

ЦФО в ОАО «Алтайэнерго» были образованы в двух уровнях: нижний 2-й уровень ЦФО – это хозяйствующие подразделения энергосистемы – филиалы, состоящие на отдельных балансах; ЦФО 1-го уровня – это отделы, службы либо совокупность отделов и служб, которые являются центрами ответственности по отдельным направлениям бюджета. Совокупностью связанных между собой по принципу направленности затрат статей бюджета управляет назначенный куратор (директор по одному из направлений деятельности компании), он же, как правило, является руководителем ЦФО.

В диссертации рассмотрена возможность создания и оценена эффективность использования ЦФО кадровых служб предприятий энергетики (куратором такого ЦФО является директор по управлению персоналом) и предложено в существующей структуре энергетического бизнеса организовывать системы

## Анализ трудовых ресурсов ОАО «Алтайэнерго»

№ п/п	Наименование показателя	2004 г.	2005 г.	2006 г.	1 п/г 2007 г.
<b>1.</b>	<b>Численность, чел.</b>	8478	7497	6669	4068
<b>2.</b>	<b>Структура персонала по категориям, % :</b>				
2.1.	Руководители	15	16	17	16
2.2.	Специалисты	14	16	17	17
2.3.	Служащие	6	4	4	2
2.4.	Рабочие	65	64	62	65
<b>3.</b>	<b>Структура персонала по возрасту, %:</b>				
3.1.	До 25 лет	10	12	12	10
3.2.	От 25 до 35 лет	26	26	26	26
3.3.	От 35 до 45 лет	24	22	22	22
3.4.	От 45 лет до пенсионного возраста	40	40	40	42
<b>4.</b>	<b>Текучесть кадров, %</b>	10,69	10,55	10,23	0,71
<b>5.</b>	<b>Структура персонала по образованию, %:</b>				
5.1.	Послевузовское	2	1	0	0
5.2.	Высшее	25	28	29	26
5.3.	Средне-специальное	37	39	39	46
5.4.	Среднее	36	32	32	28
<b>6.</b>	<b>Структура персонала по стажу в отрасли, %</b>				
6.1.	До 5 лет	39	40	40	39
6.2.	От 5 до 15 лет	31	32	32	34
6.3.	Свыше 15 лет	30	28	28	27
<b>7.</b>	<b>Средняя заработная плата, руб.:</b>				
7.1.	Всего персонала	7 181	8 311	10 157	11 196
7.2.	Промышленно-производственного персонала (ППП)	7 144	8 289	10 137	11 820
7.3.	Рабочих ППП	4 929	5 975	7 379	8053
7.4.	Руководителей, специалистов, служащих ППП	11 196	12 213	15 076	15 118

управления персоналом как центры финансовой ответственности для предприятий любых организационно-правовых форм и объединений при выполнении следующих условий:

1. Предприятие имеет территориально распределенную структуру и численность свыше 300 чел.

2. Система управления персоналом должна быть достаточно развитой и объединять в себе следующие подсистемы: мотивации и стимулирования тру-

да, кадрового делопроизводства, учета и организации труда, подсистемы условий труда, подсистемы социально-трудовых отношений, подсистемы обучения и развития персонала.

3. На предприятии должна быть сформирована финансовая структура, предусматривающая управление по ЦФО.

4. Служба управления персоналом должна иметь в своем составе специалистов, обладающих уровнем знаний и навыков, необходимых для участия в формировании планов и бюджетов затрат на персонал, в постановке целей и задач в области управления персоналом на основе анализа использования этих планов и бюджетов.

5. Система управленческого учета предприятия должна иметь программное обеспечение, поддерживающее ее эффективное функционирование, включая деятельность всех ЦФО.

6. Система управления персоналом должна иметь эффективную информационную поддержку всех своих бизнес-процессов.

Организационно-экономический механизм управления затратами на персонал в рамках ЦФО системы управления персоналом разработан на примере ОАО «Алтайэнерго» и включает двенадцать последовательных этапов:

1. Определение видов затрат на персонал и создание классификатора статей затрат на персонал;

2. Планирование трудовых ресурсов компании;

3. Разработка единых критериев формирования плановых затрат на персонал для использования во всех структурных подразделениях;

4. Разработка форматов для постатейного планирования и текущего анализа затрат;

5. Сбор исходных данных для формирования планов по структурным подразделениям компании в соответствии с установленными форматами;

6. Формирование статей затрат на персонал для включения в бизнес-план и в тарифы на электро- и теплоэнергию;

7. Утверждение бизнес-плана и тарифов;

8. Разработка и утверждение бюджета затрат на персонал в соответствии с принятым классификатором ;

9. Исполнение бюджета: рассмотрение и оформление заявок на платежи;

10. Анализ качества бюджетного процесса по курируемым статьям расходов;

11. Анализ использования бюджета затрат на персонал и анализ эффективности деятельности службы по управлению персоналом;

12.Корректировка, планов, бюджетов затрат на персонал и кадровой политики в целом на основании проведенного анализа.

В диссертационной работе приведена характеристика каждого этапа.

Автор предлагает классификатор затрат формировать в зависимости от функций и задач управления персоналом (табл. 2).

**Функциональные блоки службы персонала и виды затрат на персонал  
энергетических предприятий**

№ п/п	Функциональные блоки и задачи службы персонала	Виды затрат	Примечание
1	Определение потребности в персонале, оптимизация организационных структур	Расходы на оплату услуг организации, выполняющей по договору расчеты нормативной численности персонала производственных филиалов предприятия.	Осуществляются в случаях изменения производственных мощностей и необходимости пересчета нормативной численности
2	Обеспечение персоналом (набор, подбор и оценка персонала)	1. Расходы на объявления в СМИ. 2. Оплата программных комплексов по оценке персонала.	Разовые расходы.
3	Развитие персонала (организация обучения, планирование карьеры)	1. Расходы на обучение и переподготовку рабочих кадров. 2. Расходы на повышение квалификации руководителей и специалистов. 3. Командировочные расходы в связи с обучением. 4. Расходы на обязательное обучение руководителей и специалистов по охране труда. 5. Оплата труда преподавателей. 6. Расходы на оснащение учебного процесса.	Расходы на обучение являются регулярными и предусматривают, как оплату различным учебным заведениям, так и командировочные расходы персонала. Часть расходов на обеспечение учебного процесса в собственном учебном центре могут предусматриваться другими статьями.
4	Использование персонала (Мотивация и стимулирование персонала).	1. Оплата труда, включая: -базовую заработную плату (должностные оклады, выплаты по часовым тарифным ставкам), -все виды премиальных (включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии) и т.д. 2. Оплата питания, жилья, топлива и т.п. 3. Добровольное медицинское страхование и др. подобные статьи.	Затраты, направленные на мотивацию и стимулирование могут быть как регулярными (оплата труда), так и разовыми (оплата абонементов в бассейн), иметь разные источники финансирования и учитываться в различных статьях затрат бизнес-плана и бюджета компании.
5	Использование персонала (обеспечение социальных льгот и гарантий)	1. Оплата льгот работникам, предусмотренных коллективным договором. 2. Оказание материальной помощи, в т.ч. выплата ссуд на улучшение жилищных условий. 3. Компенсационные выплаты выводимым работникам, увольнение и вывод которых связан с реформированием в электроэнергетике и т.д.	Регулярные расходы
6	Использование персонала (Обеспечение условий труда, соответствующих трудовому и сани-	Расходы на улучшение условий и охраны труда, в т.ч.: ▪ на лечебно-профилактическое обслуживание, ▪ на аттестацию рабочих мест по ус-	Регулярные расходы

	тарному законодательству РФ)	ловиям труда, <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ на обеспечение спецодеждой, и средствами защиты и т.д.</li> </ul>	
7	Информационное обеспечение процесса управления персоналом	Расходы на: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нормативно-методическую литературу,</li> <li>▪ подписки на профессиональные специализированные издания и др.</li> </ul>	Разовые расходы
8	Корпоративная культура	Расходы на проведение внутрикорпоративных конкурсов и праздников, на физкультурно-оздоровительные мероприятия, соревнования и т.д.	Разовые расходы

При планировании затрат необходимо учитывать подходы, определенные кадровой политикой предприятия. Так, возможно два подхода к формированию и использованию кадрового потенциала:

1. Предприятие осуществляет прием рабочих и специалистов на позиции начального уровня. В дальнейшем, перспективные работники включаются в программы обучения, повышения квалификации и, соответственно, заполняют позиции штатного расписания более высокого уровня.

2. Предприятие осуществляет прием высококвалифицированных работников, отвечающих требованиям внутрикорпоративных стандартов.

При планировании с учетом первого подхода в большей степени учитываются затраты на обучение и развитие персонала; по второму подходу – увеличатся затраты на набор и отбор персонала, а также на расходы, которые могут возникнуть при включении в трудовой договор высококвалифицированного сотрудника особых условий: например, оплаты за жилье, дополнительное медицинское обслуживание и т.п.

Процесс подготовки и утверждения бюджета не представляет сложности, если финансовое состояние предприятия стабильно. Это связано с тем, что бюджет формируется на основании утвержденных планов. Однако, если существуют сложности с достижением плановых показателей доходной части бюджета, то возможна ситуация секвестирования запланированных статей бюджета. И в этой ситуации службе персонала необходимо, проанализировав свой бюджет, представить финансовой службе точное обоснование необходимости полной оплаты по тем статьям, недофинансирование которых может привести к серьезным последствиям в виде нарушений трудового законодательства, социальных взрывов в коллективе и т.п.

При анализе качества бюджетного процесса необходимо оценить, что послужило причиной неисполнения бюджета: недостаток финансирования, изменение внешних или внутренних факторов производства, изменение в целом политики предприятия и т.п. Сам по себе факт неисполнения бюджета не является отрицательным. Он может говорить о выполнении плановых заданий «меньшей ценой», следовательно, об экономии издержек на персонал. Так, анализ исполнения бюджета затрат на персонал в 2004 г. в ОАО «Алтайэнерго»

показывает эффективную деятельность ЦФО по оптимизации затрат на персонал. Экономия приведенных статей затрат получена при полном соблюдении трудового законодательства и планов по обучению персонала за счет организации эффективного контроля обоснованности производимых затрат в рамках созданного ЦФО (рис. 2).

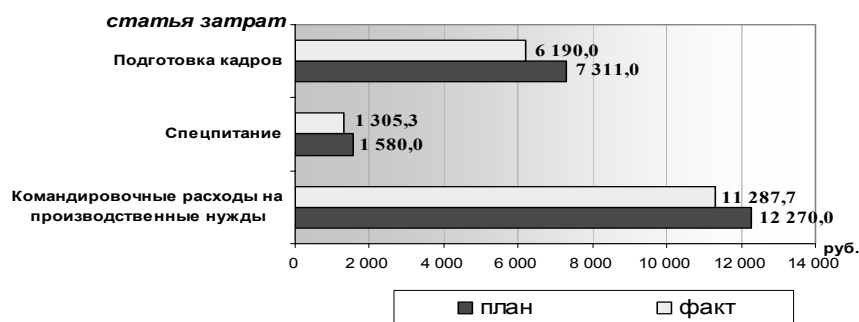


Рис. 2. Результаты анализа исполнения некоторых статей бюджета затрат на персонал ОАО «Алтайэнерго» в 2004 г.

Описанный выше механизм управления затратами на персонал можно представить схематично (рис. 3).



Рис. 3. Механизм управления затратами на персонал в рамках ЦФО кадровой службы

В диссертационной работе анализируются имеющиеся в современной литературе показатели оценки эффективности систем управления персоналом.

Мы считаем, что оценку эффективности системы управления персоналом как центра финансовой ответственности необходимо рассматривать как экономическую оценку результативности деятельности кадровой службы предприятия, определив, что именно будет оцениваться:

- достижение результатов деятельности предприятия при реализации кадровой политики;
- достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;
- выбор методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Автором предлагается интегральная оценка эффективности системы управления персоналом энергетического предприятия как центра финансовой ответственности, состоящая из 26 показателей. Периодичность оценки – ежегодно по итогам работы предприятия за год. Выполнение каждого показателя оценивается с присвоением определенного количества баллов в зависимости от степени выполнения, затем рассчитывается интегральный показатель (Ио):

$$Ио = \sum B_n,$$

где  $\sum B_n$  – сумма баллов по всем показателям. Часть показателей, алгоритмы их расчета и оценки в баллах представлена в таблице 3.

Таблица 3

Показатели оценки системы управления персоналом энергетического предприятия как центра финансовой ответственности

№ п/п	Наименование показателя	Оптимальное значение показателя	Алгоритм расчета	Оценка показателя в баллах
<b>1</b>	<b>Показатели, определяющие результативность процесса управления</b>			
1.1.	Показатель качественного соответствия работников службы управления персоналом ( $K_{кссуп}$ ), %.	100%	$K_{кссуп} = \frac{P_{свс}}{Чфсуп} * 100\%,$ <p>где <math>P_{свс}</math> - количество работников службы управления персоналом соответствующих внутренним стандартам организации.</p>	Количество баллов в оценке равно фактическому значению показателя.
1.2	Показатель качества предоставляемой кадровой службой информации,	100%	$K_{к.ин.} = \frac{Y_{кк}}{Y_{кк} + Y_{дд}} * 100\%$ <p>где <math>Y_{кк}</math> - количество документов, созданных службой управления персоналом,</p>	Количество баллов в оценке равно фактическому значению показателя.



	(Кк.ин.), %.		Удд- количество инструкций и разъяснений к созданным документам.	
1.3	Качество бюджетного процесса (ЦФО на базе службы управления персоналом, определяется ежеквартально), (В), %.	$B \geq 95$ %	$B = \frac{\sum B1i + \sum B2i + \sum B3i}{1 - \sum Bi} * 100\%$ <p>где <math>\sum B1i</math> - сумма модулей отклонений фактического и планового значений по статьям бюджетной классификации за первый месяц отчетного квартала,  <math>\sum B2i</math> – то же за второй месяц отчетного квартала,  <math>\sum B3i</math> – то же за третий месяц отчетного квартала,  <math>\sum Bi</math> - плановая квартальная сумма статей бюджета затрат на персонал.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Равен 100баллам, если <math>96\% &lt; B &lt; 100\%</math>,</li> <li>• равен 80 баллам при <math>92\% &lt; B &lt; 96\%</math>,</li> <li>• равен 70 баллам при <math>85\% &lt; B &lt; 92\%</math>,</li> <li>• равен 50 баллам при <math>85\% &lt; B &lt; 92\%</math>,</li> <li>• равен 0 при <math>B &lt; 85\%</math>.</li> </ul> <p>Совокупная годовая оценка равна сумме баллов за каждый квартал.</p>
<b>2</b>	<b>Показатели, характеризующие достижение результатов в поставленных задачах управления</b>			
2.1	Качество подбора персонала (Кпп), %.	0	$K_{пп} = \frac{Чру}{Чрп} * 100\%$ <p>где <math>Чру</math> – число работников, уволенных до окончания испытательного срока,  <math>Чрп</math> – число принятых работников за отчетный период.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Равен 100баллам, если <math>0 &lt; K_{пп} &lt; 5\%</math>,</li> <li>• равен 80 баллам, если <math>5\% \leq K_{пп} &lt; 10\%</math>,</li> <li>• равен 0 при <math>K_{пп} \geq 10\%</math>.</li> </ul>
2.2	Показатель текучести кадров (Птк), %.	5%	$Птк = \frac{Чууп}{Чсс} * 100\%$ <p>где <math>Чууп</math> – численность уволившихся (за исключением сокращенных работников) за отчетный период.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Равен 100 баллам при <math>Птк \leq 5\%</math>,</li> <li>• равен 80 баллам при <math>5,1\% \leq Птк \leq 10\%</math>,</li> <li>• равен 50 баллам при <math>10,1\% \leq Птк \leq 15\%</math>,</li> <li>• равен 0 при <math>Птк \geq 15,1\%</math>.</li> </ul>
2.3	Показатель абсентеизма (Па), %.	5%	$Па = \frac{ФРВн}{ОФРВ} * 100\%$ <p>где <math>ФРВн</math> – неиспользованный работниками фонд рабочего времени за отчетный период,  <math>ОФРВ</math> – общий плановый фонд рабочего времени.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Равен 100 баллам при <math>Па \leq 5\%</math>,</li> <li>• равен 50 баллам при <math>5\% \leq Па \leq 10\%</math>,</li> <li>• равен 0 при <math>Па \geq 11\%</math>.</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Показатели, характеризующие достижение конечных результатов деятельности предприятия</b>			
4.1	Доля издержек на персонал в объ-		$Дир = \frac{\sum Ип}{Vp} * 100\%$	Рассматривается в динамике по сравнению с предыдущим годом. Уменьшение

	еме реализации ( <i>Дир</i> ), %.		где $\Sigma$ Ип – сумма издержек на персонал, $V_p$ - объем реализации.	доли издержек в объеме реализации на 1% дает 5 баллов за каждый процент уменьшения. Увеличение – 0 баллов.
4.2	Доля расходов на оплату труда в объеме реализации ( <i>Дотр</i> ), %.		$Дотр = \frac{ФОТф}{V_p} * 100\%$ где <i>ФОТф</i> – фактический фонд оплаты труда.	Рассматривается в динамике по сравнению с предыдущим годом. Уменьшение доли расходов на оплату труда в объеме реализации на 1% дает 5 баллов за каждый процент уменьшения. При увеличении доли расходов -0.

Критерии интегральной оценки установлены экспертным путем <sup>2</sup>:

- при  $Ио \geq 1448$  баллам, систему управления персоналом как центр финансовой ответственности считать высокоэффективной (все показатели выполнены, при этом показатели с оценкой в 100баллов выполнены максимально),
- при  $1008 \leq Ио \leq 1448$  - систему управления персоналом как центр финансовой ответственности считать эффективной, (все показатели выполнены, при этом показатели с оценкой в 100баллов выполнены на 80баллов),
- при  $Ио \leq 1008$  - систему управления персоналом как центр финансовой ответственности считать неэффективной (большая часть показателей не выполнена).

Данная система показателей апробирована автором на примере кадровой службы ОАО «Алтайэнерго», результаты оценки, показывающие эффективную работу службы персонала, приведены в диссертационной работе в виде ряда диаграмм и таблиц. Часть их представлена в таблице 4.

Таблица 4

#### Оценка деятельности службы управления персоналом ОАО «Алтайэнерго»

№ п/п	Наименование показателей	2003		2004		2005		2006	
		Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
1	Показатель качественного соответствия работников СУП, %	87	87	98	98	95	95	100	100
2	Показатель качества предоставляемой СУП информации, %	86	86	100	100	100	100	100	100

<sup>2</sup> В случае оценки без учета показателя качества бюджетного процесса : градация остается та же, но из критерия оценки вычитается 400баллов.

3	Качество бюджетного процесса	-		-			310		380
4	Издержки на персонал, млн. руб	957,2		956,4		927,3		1 062,0	
5	Темпы роста издержек на персонал, %	114		110		112		115	
6	Доля издержек на персонал в объеме реализации, %	13	10	11,4	10	9,4	10	11,4	0
7	Доля расходов на оплату труда в объеме реализации	8,9	10	8,3	5	7,1	5	8,8	0
8	Издержки на одного работника, тыс. руб	110	26	121,1	5,5	135,4	14	160,5	12,5
10	Доля расходов на оплату труда в себестоимости, %	9,2	10	7,7	20	7,4	10	8,2	5
11	Среднемесячная заработная плата одного работника, руб	6135	13	7 181	10	8 311	6	10 157	18
12	Производительность труда (по электроэнергии), тыс. квтчас/раб.	1091	219	1103	12	1380	277	1502	122
13	Темпы роста производительности труда, %	125		101		125		109	
14	Объём валовой прибыли на 1 руб. издержек на персонал, руб.	640	35	310	0	1240	930	280	0
	.....								
<b>Общая сумма баллов</b>			<b>872</b>		<b>649</b>		<b>2179</b>		<b>1173</b>
<b>Оценка системы управления персоналом</b>		<b>Эффективна</b>		<b>Эффективна</b>		<b>Высоко эффективна</b>		<b>Эффективна</b>	

**В третьей главе** приведены подходы к формированию и описанию базовых элементов информационной системы поддержки управленческих решений в области управления персоналом, а также результаты организации и информационного обеспечения центра финансовой ответственности на базе службы управления персоналом в ОАО «Алтайэнерго».

Основой для создания логической модели информационной системы управления затратами на персонал в ОАО «Алтайэнерго» (далее ИС) стало описание бизнес-процессов управления затратами. Данная модель ИС представлена в диссертационной работе в виде иерархии диаграмм декомпозиции IDEF0, выполненных с помощью CASE-средства BPWin.

ИС управления затратами на персонал ОАО «Алтайэнерго» содержит следующие функциональные подсистемы: «Планирование затрат на персонал»;

«Использование бюджета затрат на персонал»; «Контроль использования затрат на персонал»; «Анализ эффективности использования затрат на персонал».

Автором разработаны требования к ИС и представлены ее базовые элементы. Базовыми элементами информационной системы в ЦФО кадровой службы ОАО «Алтайэнерго» являются «Реестр обязательств», базы данных «План», «П4» и модули КИС «Алтайэнерго».

«Реестр обязательств» служит для информационной поддержки функции контроля и используется директором по персоналу и ответственными сотрудниками – кураторами статей затрат на персонал в ЦФО. Реестр представлен в виде таблиц в Excel, содержащих сведения о сроках предоставления информации, о форматах предоставляемой информации, об ответственных кураторах, об источниках получения информации и о получателях информации.

База данных «План» реализована в среде MS Access и содержит данные для планирования фонда заработной платы для филиалов – сетевых предприятий и в целом по системе ОАО «Алтайэнерго» (рис. 4).

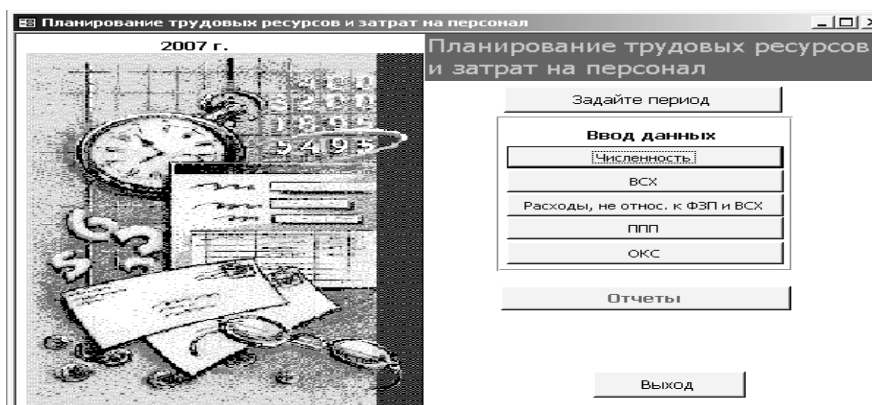


Рис. 4. Основное кнопочное меню БД «План»

Информация БД «План» используется для решения задач планирования численности персонала, выплат социального характера (ВСХ), фонда заработной платы (ФЗП), выплат не относящихся к ФЗП и ВСХ и формирования отчетной документации, касающейся плановых затрат на персонал за отчетный период.

Вывод данных осуществляется в документ MS Excel, который доставляется электронной почтой в филиал. Предусмотрено создание архива для хранения учетных данных за предыдущие периоды.

БД «П4» реализована в среде MS Access и содержит данные для ведения учета и анализа затрат на персонал, в разрезе категорий работников в соответствии с источниками финансирования (рис. 5).

На основе информации БД «П4» выполняются следующие функции: формирование сводных фактических данных по численности, фонду заработной платы, выплатах социального характера в разрезе категорий персонала за отчетный период; формирование статистической формы П-4 для комитетов государственной статистики; формирование «Отчета об использовании трудовых

ресурсов и затратах на персонал» для анализа эффективности использования затрат (рис. 6).



Рис. 5. Главное кнопочное меню БД «П4»

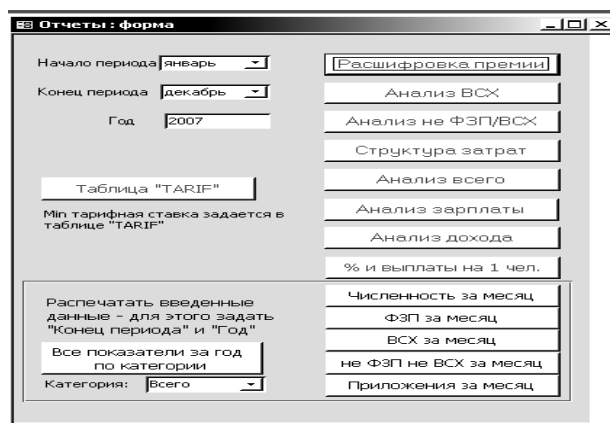


Рис. 6. Окно формы «Отчеты»

Также БД реализует обмен информацией между службой управления персоналом и ПЭО филиалов и формирует данные установленной отчетности РАО «ЕЭС России». Кроме того, она позволяет создавать архив и хранить фактические данные о затратах на персонал за предыдущие периоды.

**Корпоративная информационная система (КИС) ОАО «Алтайэнерго»** создана для поддержки процессов планирования и контроля бюджета Общества, ведения договорных отношений с использованием технологий: MS SQL Server, Borland Delphi7, ASP.NET, Microsoft C#, MS Word и MS Excel.

ЦФО службы управления персоналом использует часть модулей КИС, а именно: «Проекты заявок на бюджет» для составления проектов заявок на бюджет; «Проекты заявок на платеж» для подачи заявок на платеж в Казначейство; «Договоры» для ведения договорных и бездоговорных отношений, данные по которым, используются в бухгалтерии в программе 1С; «Руководитель» для отображения сводной информации по планированию и исполнению бюджета; «Единый справочник контрагентов» предназначен для внесения в базу контрагентов по договорам; «Командировки» для оформления командировочных удостоверений и распоряжений о направлении работника в командировку.

Личное участие автора в представленных результатах заключалось в разработке логической модели ИС, требований к ИС, создании «Реестра обязательств» и постановке задач при создании баз данных «План», «П4» и модулей КИС, используемых ЦФО кадровой службы.

Основными количественными результатами внедрения организационно-экономической модели и информационной системы ЦФО службы управления персоналом в ОАО «Алтайэнерго» стало следующее:

1. Сокращение на 15% численности персонала кадровой службы при увеличении количества выполняемых ею функций.
2. Сокращение непроизводительных затрат на персонал на 8%.
3. Достижение 100%-го выполнения требований трудового законодательства в части затрат на охрану труда.
4. Повышение исполнительской дисциплины линейных руководителей при реализации кадровой политики предприятия.

**В заключении** работы представлены основные выводы и результаты диссертационного исследования:

1. Разработаны теоретические положения формирования системы управления персоналом как центра финансовой ответственности. В диссертации обоснована возможность организации центра финансовой ответственности на базе кадровой службы предприятия и оценены основные преимущества такого решения при создании системы бюджетирования на предприятии на принципах управления по центрам ответственности. Центр финансовой ответственности системы управления персоналом является инструментом контроллинга персонала на предприятии, нацеленным на учет и контроль за затратами на персонал, на оптимизацию этих затрат и позволяющим реализовывать основную цель контроллинга – осуществление регулярной, объективной и комплексной оценки эффективности персонала.

2. Разработан организационно-экономический механизм управления затратами на персонал на принципах финансовой и административной ответственности на энергетическом предприятии. Представленный механизм деятельности ЦФО может быть использован не только на энергетических предприятиях, но и на других крупных промышленных предприятиях, имеющих в своих финансовых структурах центры затрат на персонал.

3. Предложена и апробирована (на примере ОАО «Алтайэнерго») система показателей, оценивающих эффективность системы управления персоналом как центра финансовой ответственности. Система показателей предусматривает расчет интегральной оценки и создана на основе анализа литературных данных и практического опыта автора. Она включает количественные и качественные показатели, определяющие совокупность целей оценки: достижение конечных результатов предприятия, достижение целей управления при минимуме затрат, эффективность процесса управления. Данная система показателей дает возможность оценить эффективность системы управления персоналом как центра финансовой ответственности с точки зрения результативности деятельности кадровой службы.

4. На основе анализа бизнес-процессов управления затратами на персонал сформулированы требования и определены базовые элементы информационной системы (ИС) поддержки решений, обеспечивающих эффективное управление затратами на персонал и реализацию кадровой политики предприятия. Созданная на основе предложенных автором подходов информационная система прошла успешную апробацию и применяется в практической работе ОАО «Алтайэнерго», ОАО «Алтайэнергосбыт», АНО «НПЦ Регионэнергосервис».

5. Разработан регламент использования созданной информационной системы, который применяется в настоящее время в АНО «НПЦ Регионэнергосервис» в целях научной деятельности, а также применяется в практической работе кадровых служб энергетических предприятий региона.

6. Результаты диссертационной работы используются в учебном процессе кафедры «Энергобизнеса» Алтайского государственного технического университета, а также в АНО «НПЦ Регионэнергосервис» в процессах управления персоналом на предприятиях – Заказчиках данной организации, осуществляющей свою деятельность по управлению персоналом на принципах аутсорсинга.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Прохорова Т.А. Некоторые аспекты организации службы управления персоналом как центра финансовой ответственности на примере ОАО «Алтайэнерго» // Ползуновский вестник. – 2005. – Вып. 2. – С. 73–81.
2. Прохорова Т.А. Развитие инфраструктуры информационного обеспечения инвестиционной деятельности в Алтайском крае / Т.А. Прохорова, Е.А. Строганова, Ю.И. Растова // Ползуновский вестник. – 2005. – Вып. 2. – С. 198–203.
3. Прохорова Т.А. Управление затратами на персонал, в т.ч. на принципах аутсорсинга // Передовые технологии управления. Практика успеха на Алтае: материалы краевой конференции торгово-промышленной палаты Алтайского края. – Барнаул, 2007. – С. 25–33.
4. Прохорова Т.А. Организация работ по аттестации рабочих мест по условиям труда и сертификации работ по охране труда в ОАО «Алтайэнерго»// Современные аспекты управления охраной труда в регионе : сб. докл. межрегион. науч.-практ. конф. – Барнаул : Аз Бука, 2003. – С. 81–83.
5. Прохорова Т.А. Оценка производственной среды // Безопасность и охрана труда – 2000: материалы международного конгресса (журнал «Охрана труда и социальное страхование». – 2001. – №3. – С. 8–9.
6. Прохорова Т.А. Применение информационных технологий в управлении персоналом // МАК-2007 : материалы десятой региональной конференции по математике. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2007. – С. 82–83.
7. Прохорова Т.А. РД 22.1-03-036-07.Регламент использования информационной системы кадровой службы в ОАО «Алтайэнерго»/ Т.А. Прохорова, И.А. Бушмин, В.А. Ошкало // Приказ АНО «НПЦ Регионэнергосервис № 38-1 от 11 мая 2007г.

---

Подписано к печати 08.10.07. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ \_\_.

Типография Алтайского государственного университета:

656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66