

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Людмила Пешкова, фирма «1С»

Одним из самых важным и масштабных (как по числу и составу участников, так и по уровню обсуждаемых проблем) мероприятий для представителей профессионального сообщества является Всероссийский кадровый форум. В течение трех дней на мастер-классах, практикумах и в докладах обсуждались актуальные вопросы управления персоналом, системы оплаты труда, мотивации персонала, охраны труда, а также организации кадрового делопроизводства.

Форум — главная ежегодная площадка для обсуждения задач управления персоналом в российских компаниях, важнейших проблем развития трудового потенциала и кадрового менеджмента в нашей стране. VIII Всероссийский кадровый форум «Человеческий ресурс как фактор экономического роста» проходил в новом расширенном формате. Пленарное заседание предваряли мастер-классы. При этом часть из них представляли собой обмен опытом, другая часть носила, скорее, рекомендательный характер. Примечательно, что практически все обсуждаемые на форуме актуальные задачи, стоящие сегодня перед кадровыми службами предприятий, находят свое решение с помощью информационных систем, в частности, «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП».

Оценка деятельности персонала

Так, **Наталья Володина** — директор по персоналу компании Otto Group Russia, член экспертного совета Национального союза кадровиков, председатель Комитета по образованию и сертификации Национального союза кадровиков поделилась опытом оценки работы HR-службы в своей компании. По словам Н. Володиной, чтобы деятельность того или иного подразделения

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

компании была эффективной, нужно иметь возможность ее оценить. Это можно сделать с помощью системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Суть метода управления при помощи KPI заключается в построении «дерева целей» (иначе — «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании и отслеживания выполнения каждого норматива. По мнению Н. Володиной, данный метод позволяет выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников.

Возможность применять для мотивации систему KPI реализована в прикладном решении «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП». Оно позволяет задавать не только плановые, но и фиксировать фактические результаты по KPI, а также выстраивать систему мотивации с учетом отклонений фактических результатов от плановых.

Необходимо помнить, что для каждой компании набор KPI может быть совершенно разным, как разными будут и глобальные цели и задачи предприятий. Поэтому информационная система содержит огромное количество различных показателей, которые могут использоваться при разработке формул для расчета зарплаты. Число показателей, которое может содержаться в системе, не имеет ограничений, и каждая организация может добавлять свои показатели в зависимости от политики мотивации.

Система оплаты труда

Но правильно разработанные KPI необходимо верно привязать к системе мотивации персонала. Согласно Трудовому кодексу РФ, организация самостоятельно устанавливает систему оплаты труда. При этом в пределах одной организации разным категориям работников может быть установлена разная система оплаты труда. Как отметила в своем мастер-классе «Система оплаты труда: как это делают в России» **Наталья Краснова**, специалист-практик в области управления персоналом, бизнес-тренер, преподаватель программ MBA в РАГС при Президенте РФ, в бизнес-школе МИРБИС, научный руководитель направления HR-менеджмента Института переподготовки и повышения квалификации МГУ им. М.В.Ломоносова, «система оплаты труда — лишь один из инструментов достижения целей компании. Поэтому каждая компания донастраивает его до того уровня, который нужен для достижения целей. Основными требованиями к системе мотивации являются: объективность, справедливость, адекватность, своевременность, значимость и предсказуемость».

По словам Н. Красновой, основное значение системы оплаты труда заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

В компаниях, имеющих большое количество мотивационных схем и использующих значительное количество показателей, расчет новой системы мотивации вручную может приводить к ошибкам в расчетах, выбору неоптимальной схемы, ухудшающей доход сотрудников. Более того, с течением времени система мотивации, применяемая в компании, устаревает. И пересмотр системы мотивации является серьезным и трудоемким процессом. Использование инструмента «Анализ схем мотивации», информационной системы «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» позволяет:

- *подготавливать различные промежуточные схемы мотивации для сравнения и оценки их эффективности;*
- *анализировать результаты расчета зарплаты, полученные при использовании различных схем мотивации, оценивать, каким образом применение той или иной схемы повлияет на доход каждого сотрудника.*

Кроме финансовой мотивации, многие крупные компании используют дополнительные инструменты, предоставляя сотрудникам компенсационные пакеты и льготы, состав которых может различаться в зависимости от должности или грейда. И как отметила Н. Краснова, подходы к формированию социальных пакетов могут быть различными. Используя систему грейдов, руководство может сопоставить внутреннюю значимость должностей в рамках компании с ценностью конкретной должности на рынке и определить условия материальной мотивации сотрудников своей компании.

Прикладное решение «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» позволяет руководителю HR-службы решать различные задачи, связанные с управлением мотивацией сотрудников. Например:

- *вести описание и учет льгот, включая и порядок предоставления льготы, и сумму на ее обеспечение;*
- *разрабатывать мотивацию в привязке к грейдам;*
- *формировать пакеты льгот;*
- *разрабатывать сложные мотивационные схемы, сравнивать их между собой и оценивать их эффективность применения;*
- *устанавливать периоды действия льгот, вводить новые либо отменять льготы, действовавшие ранее.*

Обучение и повышение квалификации персонала

Одним из не менее важных вопросов, рассматриваемых в рамках VIII Всероссийского кадрового форума, был вопрос обучения сотрудников компании.

Построение системы обучения — процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь, руководи-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

тели высшего и среднего звена должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать значение обучения и повышения квалификации сотрудников в успешном функционировании компании.

Как отметила в своем докладе **Оксана Назарова**, директор по персоналу компании «Базовый элемент», «целью корпоративного обучения является формирование компетенций работников различных квалификационных уровней, соответствующих корпоративным требованиям к профессиональной деятельности и ее качеству. Выстраивая систему обучения персонала, можно выделить три этапа организации обучения:

1. Подбор и подготовка инструкторов производственного обучения, преподавателей теоретического обучения.
2. Формирование программ обучения на основе модульно-компетентностного подхода.
3. Организация и реализация обучения, контроль.»

Для обучения персонала различной категории следует использовать разные виды и формы обучения. В зависимости от требований к квалификации работников необходимо составить программу обучения. Для этого HR-служба может провести ряд мероприятий по выявлению потребности в обучении персонала компании. По мнению О. Назаровой, в рамках разработанной стратегии и утвержденного плана обучения руководство компании может определить потребность в замещении ряда вакантных в будущем должностей, которые могут освободиться или возникнуть в связи с появлением новых направлений в работе. То есть, параллельно можно проводить работу по формированию кадрового резерва.

При организации специалистов различного уровня необходимо не только верно подобрать формы и методы обучения, но и оформить все необходимые документы. Так, например, при организации обучения с отрывом от производства на основании Трудового кодекса РФ (ст.18) работодатель обязан сохранить за работником место работы, среднюю заработную плату, а также при необходимости оплатить командировочные расходы.

Как отметила в своем выступлении **Галина Малышкина** — методист фирмы «1С», в прикладном решении «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» реализована возможность вести учет всего процесса организации обучения:

- запланировать обучение: сотрудник или его руководитель имеет возможность подать заявку на обучение и согласовать ее;
- разработать программы обучения: установить взаимосвязи между компетенциями и обучением, привязать каждое обучающее мероприятие к тем компетенциям, на развитие которых оно направлено, разработать программы обучения;
- вести учет результатов обучения;
- оценивать и анализировать результативность обучения: вести отчетность по динамике изменения компетенций сотрудников после обучения, формировать кадровый резерв;
- вести учет расходов.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Эффективный инструмент

По отзывам компаний, использующих в своей работе решение «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП», комплексная автоматизация процессов управления человеческими ресурсами с использованием функциональных возможностей данного прикладного решения позволяет удовлетворить потребности всех групп сотрудников. По мнению **Светланы Топкарян** из ОАО «Алтайэнергосбыт»,

«В компании появился инструмент, который позволил оптимизировать процессы кадрового учета и расчетов с сотрудниками. Существенно повысилась достоверность данных. Появилась возможность проводить необходимый комплекс мер по охране труда, планировать и контролировать занятость сотрудников, а также расходы на оплату их труда. Существенно снижены трудозатраты сотрудников кадровой службы и отдела расчета заработной платы».

VIII Всероссийский кадровый форум «Человеческий ресурс как фактор экономического роста» еще раз подчеркнул важность грамотной работы с персоналом, поскольку из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Этот фактор сегодня рассматривается как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии. Но эффективно управлять таким ресурсом сегодня без информационных систем невозможно.