

Барановская Н.И.,
к.э.н., проф. СПбГАСУ
Донгак Ч.Г.,
аспирант СПбГАСУ

Комплексное планирование развития кадрового потенциала строительной организации

В статье дается понятие кадрового потенциала и предлагается методика планирования его развития в строительной организации.

Ключевые слова: комплексное планирование, кадровый потенциал, строительная организация.

Конкурентоспособность организации определяется ее потенциалом (от лат. potential – возможность, мощь, сила). Потенциал организации можно определить как меру готовности к выполнению поставленных перед нею производственно-технических задач. Производственный потенциал организации определяется взаимодействием большого числа факторов (экстенсивных и интенсивных):

- уровнем специализации, концентрации, кооперирования производства;
- техническим уровнем производства, характеризуемые применением современных машин, технологий, материалов;
- обеспеченности работниками, их квалификацией и опытом работы;
- уровнем организации производства и труда;
- качеством системы управления предприятием и производством;
- финансовым состоянием организации.

Если рассматривать сущность факторов, определяющих потенциал организации, можно считать, что все они зависят от активности, профессионализма и трудоспособности коллектива работников, от кадрового потенциала. Это утверждение особенно относится к строительству, где технический уровень производства значительно ниже, чем в высокотехнологичных отраслях промышленности. Строительные машины используются для механизации работ и трудовых процессов, а труд работников остается главной производительной силой отрасли и предприятий.

Кадровый потенциал строительной организации нами трактуется в широком и узком смыслах.

В широком смысле под кадровым потенциалом следует понимать способность ее работников обеспечить конкурентные преимущества организации при формировании портфеля заказов и позиционировании на инвестиционно-строительном рынке. В узком смысле – это совокупная способность кадров выполнять строительно-монтажные работы, установленные производственной программой, качественно, на современном

техническом уровне, в соответствии с графиками производства работ и договорными сроками.

Кадровый потенциал определяется численностью работников, их составом: руководящие работники, специалисты, служащие, рабочие, младший обслуживающий персонал; качественными характеристиками: уровнем образования, квалификации, опытом работы; демографическими данными (возраст, пол).

Сегодня следует признать, что в социалистической экономике были созданы лучшие условия для общественно-полезного труда и формирования кадрового потенциала в различных отраслях, в т.ч. в строительстве. Хотя уровень эффективности (производительности) труда не соответствовал этим условиям и был значительно ниже, чем в передовых капиталистических странах.

Отлаженно действовала система профессиональной подготовки кадров разного уровня образования и квалификации: инженеров (ВУЗы), специалистов со средним техническим образованием (техникумы), рабочих разных профессий (производственно-технические училища-ПТУ). Она претерпела существенные преобразования в 90-е годы. Вузы, в большей своей части, были переориентированы на подготовку кадров для управленческой деятельности: менеджеров, экономистов, финансистов, юристов; техникумы превратились в колледжи и стали готовить специалистов по торговле, маркетингу, сервису; система начального профессионального образования (ПТУ), за небольшим исключением, была разрушена полностью.

Развал экономики страны в 90-е годы обусловил соответствующие потери в кадровом потенциале производственных отраслей, в т.ч. в строительстве.

В 1990г. общая численность работников, занятых в строительстве составлял 7,1 млн. человек, в том числе рабочих 5,7 млн. человек. В последующие годы численность работников снижалась. В 2005г. в строительстве было занято 4,9 млн. чел., из них рабочих на строительномонтажных работах всего 2,2 млн. чел. В 2006-2008гг. строительство (преимущественно жилых и общественных зданий) динамично развивалось, и обострились проблемы дефицита инженеров-строителей и квалифицированных рабочих кадров. Последнюю строительные организации решают путем привлечения рабочих-мигрантов из стран СНГ, обычно согласных на невысокий заработок и не требовательных к условиям труда и проживания.

Сейчас в условиях кризиса проблема не теряет своего значения. В большинстве строительных организаций, несмотря на сокращение управленческого и обслуживающего персонала продолжают оставаться востребованными компетентные специалисты и квалифицированные рабочие. Следует также иметь в виду, что спрос на строительство жилья, объектов социальной, инженерной и транспортной инфраструктур в России сохраняется при любой экономической ситуации. Поэтому каждая

строительная организация должна проводить целенаправленную кадровую политику и систематическую работу по отбору, найму, повышению квалификации и переподготовке кадров.

Эта работа должна быть спланирована как на перспективу, так и на уровне текущей деятельности. В статье рассматриваются вопросы текущего планирования.

Традиционным документом текущего планирования деятельности строительной организации является производственно-экономический план (стройфинплан), разрабатываемый на год. В нем рассматриваются все направления производственной, технической, экономической и социальной деятельности, рассчитываются соответствующие плановые показатели с выходом на конечный результат – прибыль и рентабельность производства (капитала). Официальные методические документы, регламентирующие порядок составления производственно-экономического плана отсутствуют. В условиях экономической самостоятельности организаций вопросы планирования их деятельности решают собственники и менеджеры компаний. Состав производственно-экономического плана строительной организации, адекватного современным условиям, взаимосвязь его основных разделов показаны на рис. 1.

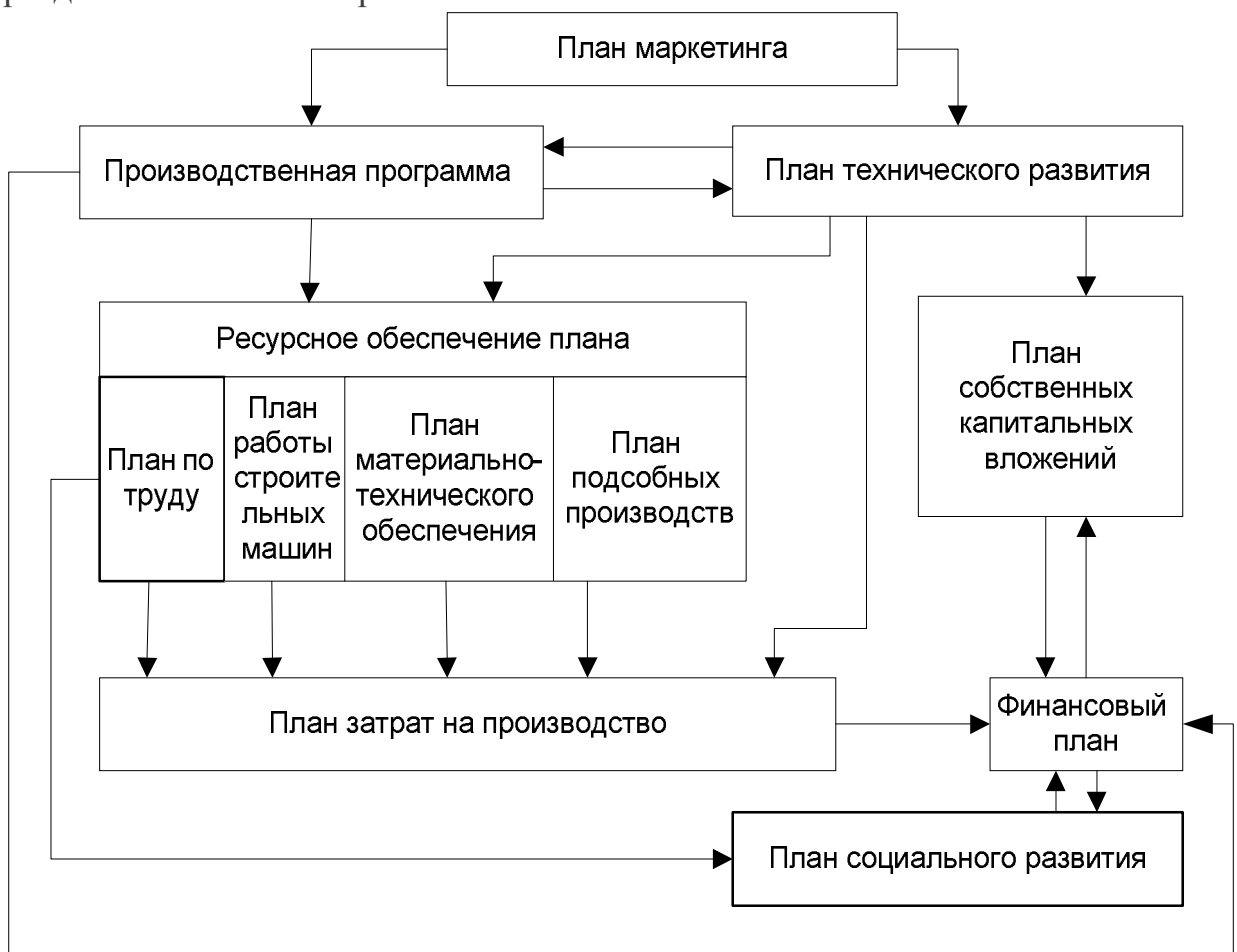


Рис.1. Взаимосвязь основных разделов производственно-экономического плана

В соответствии с тематикой статьи далее рассматриваются два раздела производственно-экономического плана: план по труду и план социального развития коллектива.

В плане по труду определяются показатели численности и состава работников, производительности их труда, фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы одного работника и рабочего.

План социального развития коллектива содержит систему мероприятий, обеспечивающих достижение запланированных показателей в социальной сфере. Мероприятия направлены на создание стабильного высокопрофессионального трудового коллектива, улучшение условий труда и охрану здоровья работников; на повышение заработной платы и мотивацию трудовой активности работников.

Производственные и социальные аспекты планирования труда в организации тесно взаимосвязаны. Авторами предлагается объединить план по труду и план социального развития коллектива в один раздел производственно-экономического плана «Кадры и социальное развитие организации».

Дополнительным аргументом к обоснованию этого предложения служит то, что в данном случае достигается единство в методике планирования и экономического анализа показателей по труду, показателей развития кадрового потенциала: количественных и качественных.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. С другой стороны, должны учитываться интересы работников организации, т.е. должны быть созданы условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где имеются условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок[1].

В соответствии с целями кадрового планирования определяется состав показателей раздела «Кадры и социальное развитие организации». Они могут быть объединены в пять групп:

1. Численность и движение работников
2. Качественные характеристики кадрового состава
3. Производительность труда
4. Оплата и стимулирование труда
5. Социальное развитие коллектива

Исходными документами и данными для разработки раздела «Кадры и социальное развитие организации» являются следующие материалы:

- Производственная программа строительной организации: общий объем подрядных работ, выполняемый собственными силами, тыс. руб.; ведомость физических объемов работ, натуральные показатели;

- План технического развития строительной организации: мероприятия по снижению нормативной трудоемкости строительно-монтажных работ (с применением новых технологий, современных методов организации труда и производства);
- Плановые нормы затрат труда и заработной платы;
- Затраты труда и заработная плата по плану подсобных производств;
- Результаты анализа отчетных данных о численности и оплате труда работников; оценка состояния и проблемы социальных отношений в организации.

Ниже рассматривается порядок расчета основных групп показателей плана по труду строительной организации

1. Численность и движение работников

Общая численность работников ($Ч_{общ}$) включает работников, занятых на строительно-монтажных работах ($Ч_{смп}$), в подсобных производствах ($Ч_{подс}$) и обслуживающих хозяйствах ($Ч_{обс}$).

$$Ч_{общ} = Ч_{смп} + Ч_{подс} + Ч_{обс} . \quad (1)$$

Потребность в рабочих определяется исходя из планируемых объемов строительно-монтажных работ в денежном и натуральном выражении. Численность административно-управленческого персонала определяется штатным расписанием, составляемым в соответствии с организационной структурой управления предприятием. Численность работников планируется в среднем на год и с распределением по кварталам.

Движение работников определяется планируемой численностью на начало года, каждого квартала и конец года. Соответственно планируется прирост или сокращение численности работников. Динамика численности работников (рост или сокращение) определяет кадровую политику в организации.

2. Качественные характеристики кадрового состава

Профессиональный уровень работников характеризуется их квалификацией, образованием, стажем работы. Социально-демографический состав работников определяется распределением по полу и возрасту.

Качественные характеристики кадрового потенциала

№ п/п	Показатели	Административно-управленческий персонал	Рабочие
1.	I.Профессиональный уровень Уровень квалификации	Показатели аттестации, наличие сертификатов	Квалификационные разряды (I-VIII) овладение смежными профессиями
2.	Образование	Высшее профессиональное Среднее профессиональное Начальное профессиональное Общее полное среднее Неполное среднее	
3.	Стаж работы	Распределение по стажу: До 1года 1-3-//- 3-5лет 6-10-//- Средний стаж работы, лет	11-15лет 16-20-//- 21-25-//- Свыше 25лет
4.	II. Социально-демографический состав	Пол (мужской, женский)	
5.	Возраст работников	Распределение по возрасту: До 18лет 19-25-//- 26-35-//- 36-45-//- Средний возраст, лет	46-55лет 55-60-//- Старше 60лет

Качественные характеристики кадров показываются в плане на начало и конец планируемого года отдельно по рабочим и административно-управленческому персоналу. Показатели на конец планируемого года принимаются в соответствии с разрабатываемыми в организации планами повышения квалификации и роста образовательного уровня работников.

Планы повышения квалификации содержат конкретные мероприятия, предлагаемые в результате обобщения и развития кадровой работы в организации. Они направлены на постоянный профессиональный рост каждого работника: аппарата управления и рабочих.

В организации должны проводиться мониторинг и управление процессом повышения образовательного уровня работников. Сегодня для большинства работников, особенно молодых, характерным является стремление к повышению своего профессионального образования. Это отражает общие тенденции развития постиндустриального общества: внедрение инновационных технологий, быстрое устаревание знаний. Активность в овладении современными профессиональными знаниями и навыками обеспечивает конкурентоспособность работника на рынке труда.

Социально-демографическая политика направлена, прежде всего на высвобождение женщин с тяжелых и вредных работ и омоложение кадров.

Однако высоко ценятся работники с большим жизненным и профессиональным опытом, успешно работающие, несмотря на возраст.

3. *Производительность труда* характеризуется показателем выработки работников (B), занятых на строительно-монтажных работах и в подсобных производствах,

$$B = \frac{O_{смп}}{Ч_{смп} + Ч_{подс}}, \quad (2)$$

где $O_{смп}$ – общий объем строительно-монтажных работ, выполняемый за плановый период (год, квартал), тыс. руб.

Дополнительно определяется выработка на одного рабочего.

Поскольку на показатель выработки в денежном выражении оказывают влияние материалоемкость работ, инфляционные процессы, целесообразно определять выработку в натуральных измерителях. Но это возможно только в организациях, выполняющих однотипные виды работ (земляные, свайные, монтажные, отделочные и др.), или выпускающих однотипную продукцию (жилые здания определенных конструктивно-планировочных решений, автомобильные дороги, инженерные коммуникации и др.).

Рост производительности труда рассчитывается сопоставлением показателей выработки, планируемой на соответствующий период (год, квартал) B_i^{nl} и на предшествующий период, отчетный или плановый $B_{i-1}^{отч(nл)}$

$$\Pi = \frac{B_i^{nl} - B_{i-1}^{отч(nл)}}{B_{i-1}^{отч(nл)}} 100\%. \quad (3)$$

Для устранения влияния инфляционных процессов предлагаем корректировать плановую выработку на индекс инфляции

$$B_i^{nl.скор} = B_i^{nl} \frac{1}{J_{инф}^i}, \quad (4)$$

где $J_{инф}^i$ - прогнозируемый индекс инфляции на i -й период (год, квартал). Индексы инфляции на 2009-2010гг., рекомендуемый региональным центром ценообразования в строительстве Санкт-Петербурга, показаны в табл.2.

Прогнозные индексы-дефляторы к общей стоимости строительно-монтажных работ к январю 2009г

Продолжительность работ (месяц окончания строительства) по календарному плану	фев.09	мар.09	апр.09	май.09	июн.09	июл.09	авг.09	сен.09	окт.09	ноя.09	дек.09	январь.10
Прогнозный индекс-дефлятор к стоимости СМР	-	1,008	1,01	1,013	1,018	1,023	1,028	1,033	1,038	1,043	1,047	1,051
Продолжительность (месяц окончания строительства) по плану графику	фев.10	мар.10	апр.10	май.10	июн.10	июл.10	авг.10	сен.10	окт.10	ноя.10	дек.10	январь.11
Прогнозный индекс-дефлятор к стоимости СМР	1,054	1,057	1,061	1,065	1,068	1,076	1,082	1,085	1,088	1,096	1,1	1,113

4. В разделе «Оплата труда работников» планируется фонд оплаты труда и среднемесячная заработная плата работников.

Общий фонд заработной платы работников (ФЗП_{общ}) занятых в строительстве, в т.ч. рабочих, включает фонд оплаты труда работников, на строительно-монтажных работах (ФЗП_{смп}); в подсобных производствах (ФЗП_{подс}); в обслуживающих хозяйствах (ФЗП_{обсл}), а также заработную плату работников нечисленного состава (ФЗП_{нечисл}).

$$\text{ФЗП}_{\text{общ}} = \text{ФЗП}_{\text{смп}} + \text{ФЗП}_{\text{подс}} + \text{ФЗП}_{\text{обсл}} + \text{ФЗП}_{\text{нечисл}} \quad (5)$$

Фонд заработной платы работников включает все выплаты, предусмотренные действующим законодательством, в том числе:

1. Оплата за отработанное время:

- заработная плата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- заработная плата по сдельным расценкам или в процентах от объема работ;
- доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий, выполнение более широкого круга обязанностей);
- компенсационные выплаты по условиям труда и режиму работы (в тяжелых и особо вредных условиях труда, особенно в зимнее время, при работе в стесненных условиях, подземных, на высоте в многосменном режиме, в ночное время, в выходные и праздничные дни, подвижной (разъездной) характер работ, вахтовые надбавки и др.);
- доплаты по районным коэффициентам и северная надбавка;
- премии и вознаграждения по положениям, установленным в данной организации (сдельно -, и повременно-премиальной оплате труда

рабочих, ежеквартальному премированию АУП по результатам деятельности организации, премии за ввод в действие объектов из средств заказчиков, вознаграждение за выслугу лет).

2. Оплата за неотработанное время в соответствии с трудовым законодательством России (оплата очередных и дополнительных отпусков или компенсация за неиспользованный отпуск, оплата учебных отпусков и льгот подросткам, плата за обучение работников, оплата времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей, оплата работникам-донорам за дни сдачи крови и отдыха);
3. Единовременные поощрительные выплаты
 - единовременные премии за выполнение ответственных заданий,
 - вознаграждения по итогам работы за год.

Положение об оплате труда и премировании работников устанавливается в каждой организации совместно работодателем, администрацией и профсоюзной организацией. При его разработке следует руководствоваться рекомендациями отраслевого тарифного соглашения по строительству и промышленности строительных материалов РФ на 2008-2010гг.

Уровень оплаты труда работников характеризуется величиной среднемесячной заработной платы. В плане она определяется в целом по организации и по сферам приложения труда: на строительно-монтажных работах и подсобных производствах; в обслуживающих хозяйствах

$$ЗП_{ср}^{мес} = \frac{\Phi ЗП_{общ}}{Ч_{общ}} \cdot 12. \quad (6)$$

Рассчитывается также планируемая среднемесячная заработная плата рабочего и работника аппарата управления.

Все планируемые показатели сопоставляются с отчетными данными за прошлый год. При расширенном воспроизводстве важнейшим принципом разработки плана по труду являются опережающий темп роста производительности труда в сравнении с ростом средней заработной платы работников.

5. Социальное развитие коллектива.

В условиях частной собственности на средства производства объективно обостряются отношения между работодателем (собственником предприятия) и наемными работниками. В истории развития общества противоречие между трудом и капиталом не раз приводило к кризисам и революциям. Для смягчения социальных конфликтов в передовых странах мира получили развитие различные социальные теории: человеческих отношений, гуманизации труда, производственной дисциплины, качества трудовой жизни, социального партнерства.

Они предусматривают справедливые и надлежащие вознаграждение за труд, безопасные и здоровые условия труда, возможности профессионального и карьерного роста, уверенность в будущем.

В России эти принципы активно осваиваются в основном в коллективах интеллектуального труда, в сфере так называемых «белых воротничков», но не доводятся до непосредственных производителей материальных благ – рабочих. В строительных организациях кадровая политика должна быть ориентирована прежде всего на создание стабильного высокопроизводительного рабочего коллектива, заинтересованного в эффективной деятельности организации.

В этой связи в кадровое планирование следует включить показатели и мероприятия социального развития коллектива по следующим направлениям:

- охрана труда и здоровья работников;
- улучшение бытовых и санитарно-гигиенических условий на строительных площадках;
- рост материального уровня жизни работников (оплата труда, участие в доходах организации, жилищная обеспеченность и др.);
- стимулирование трудовой активности и творческой инициативы в коллективе;
- удовлетворение потребностей духовного и физического развития работников.

Социальное планирование должно исходить из новых принципов взаимоотношений в трудовых коллективах – социального партнерства. Работодатель соблюдает Трудовой кодекс, несет социальную ответственность перед работниками; работники – добросовестно выполняют свои обязанности.

Литература:

1. Управление организацией: учеб. для вузов / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.:ИНФРА-М,2007. – 736с.
2. Методические рекомендации по составлению производственно-экономического плана (стройфинплана) строительно-монтажных организаций. – М.: Стройиздат, 1982. – 143 с.
3. Российский статистический ежегодник: Стат. Сборник / Госкомстат России, М. – 2007