

УДК 656.135:658.012

Хвичия Даниил Тариелович, ст. преподаватель,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, mellon.1@mail.ru

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы, посвященные необходимости использования бюджетов HR-службы предприятий пассажирского транспорта.

Автором отмечается, что управление, ориентированное на результат, позволяет преобразовать конкретную деятельность и стратегию предприятия пассажирского транспорта в достаточно полный набор показателей, которые формируют систему стратегического контроля и управления. Одним из инструментов планирования и управления, ориентированного на результат, является бюджетирование, заключающееся в построении и исполнении бюджета предприятия на основе взаимосвязанных бюджетов отдельных подразделений и служб, в том числе и бюджетов HR-службы.

В статье выделены причины, которые препятствуют внедрению бюджетирования HR-службы на предприятиях пассажирского транспорта. К ним относятся: отсутствие на предприятии стратегического планирования и постановки конкретных задач; неготовность генеральных директоров делегировать часть своих полномочий службам по персоналу в части стратегического и оперативного управления человеческими ресурсами; отсутствие взаимосвязи между результатами управления затратами предприятия и затратами на персонал, уровнем оплаты труда специалистов HR-службы; отсутствие практических наработок по бюджетированию и др.

Предлагаются возможные варианты бюджетов кадровой службы. Излагается последовательность действий при оценке и анализе выполнения бюджетов.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровая служба, показатели и форматы бюджетов, бюджетирование, бюджеты HR-службы, предприятия пассажирского транспорта.

Hvichiya Daniil T., senior lecturer,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, mellon.1@mail.ru

PLANNING AND ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF HR-SERVICES OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. In article the topical issues devoted to need of use of budgets of HR service of the enterprises of passenger transport are considered.

The author marks out that the management focused on result allows to transform concrete activity and strategy of the enterprise of passenger transport to rather full set of indicators which form system of strategic control and management. One of instruments of the planning and management focused on result is the budgeting consisting in construction and budget performance of the enterprise on the basis of the interconnected budgets of separate divisions and services including budgets of HR service.

In article the reasons which interfere with introduction of budgeting of HR service at the enterprises of passenger transport are allocated. Treat them: absence at the enterprise of strategic planning and statement of specific objectives; unavailability of CEOs to delegate part of the powers to services on the personnel regarding strategic and operational management of human resources; absence of interrelation between results of management of expenses of the enterprise and costs of the personnel, level of compensation of specialists of HR service; lack of practical practices on budgeting, etc.

Possible versions of budgets of HR department are offered. The sequence of actions at an assessment and the analysis of implementation of budgets is stated.

Key words: personnel potential, HR department, indicators and formats of budgets, budgeting, budgets of HR service, enterprise of passenger transport.

Введение

Эффективное «функционирование аналитических информационных систем управления и регулирования процессов развития и функционирования транспортного комплекса РФ» [1] зависит от уровня «организационной подготовки предприятий транспорта к их внедрению, результативности систем планирования, учёта и анализа» [2, 4, 9], а также от «развития кадрового потенциала (КП) предприятий, качества планирования и учёта затрат на персонал, оценки деятельности службы управления персоналом (HR-службы)» [7]. Подготовка и развитие персонала предприятий пассажирского транспорта являются не только средством мотивации и инструментом управления, но и ключом к успеху в конкурентной борьбе и в достижении высоких показателей эффективности деятельности.

Планирование и управление персоналом, ориентированные на результат

Современная система управления ресурсами предприятий, в том числе и человеческими ресурсами, должна быть нацелена на результат.

Человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов фирмы, с годами только повышают свою ценность. Поэтому необходимо увязывать вопросы кадрового и операционного менеджмента с ожидаемыми финансовыми результатами со стратегическими целями предприятия. «При этом отдельное внимание уделяется вопросам финансирования программ подбора, подготовки и развития персонала, как наиболее выгодным направлениям инвестирования, чем увеличение производственных мощностей, поскольку повышение КП способно принести не меньший финансовый результат» [3]. Для этого необходимо финансовые показатели сбалансировать с нефинансовыми показателями.

Управление, ориентированное на результат, позволяет «преобразовать конкретную деятельность и стратегию предприятия пассажирского транспорта в достаточно полный набор показателей, которые формируют систему стратегического контроля и управления» [5].

Одним из инструментов планирования и управления, ориентированного на результат, является «бюджетирование, заключающееся в построении и исполнении бюджета предприятия на основе взаимосвязанных бюджетов отдельных подразделений и служб» [8], в том числе и бюджетов HR-службы.

Бюджетирования HR-службы направлено на выполнение следующих функций: планирование и координацию деятельности подразделения; выработку и принятие решений; делегирование полномочий; контроль, оценку и анализ деятельности подразделения и тенденций его развития; стимулирование достижения плановых показателей деятельности подразделения и результирующих показателей деятельности предприятия; стимулирование взаимодействия с другими подразделениями.

Однако сегодня существует множество причин, которые препятствуют внедрению бюджетирования HR-службы на предприятиях пассажирского транспорта. Так например, отсутствие на предприятии

стратегического планирования и постановки конкретных задач делает формирование бюджета HR-службы для решения стратегических задач бессмысленным. Или такие причины, как: неготовность генеральных директоров делегировать часть своих полномочий службам по персоналу в части стратегического и оперативного управления человеческими ресурсами; отсутствие взаимосвязи между результатами управления затратами предприятия и затратами на персонал, уровнем оплаты труда специалистов HR-службы; отсутствие практических наработок по бюджетированию и др. В частности, не все менеджеры предприятия понимают, что «при заключении договора на закрытие вакансии, выставлении счёта за тренинг для новых сотрудников или при анализе затрат на создание нового рабочего места, менеджер HR-службы осуществляет управление денежными средствами предприятия» [10]. Поэтому HR-специалисты должны уметь аргументировать затраты, требующиеся для работы с персоналом, в том числе уметь планировать бюджет своего подразделения.

Бюджетирование HR-службы

Бюджетирование HR-службы представляет собой процессы планирования бюджета на управление персоналом, организации управления затратами, контроля над направлением расходования денежных средств, оценке и анализа сумм затрат.

Как показывает опыт, в большинстве предприятий пассажирского транспорта выделение статей расходов службы персонала в общей смете затрат предприятия не предусмотрено. Номенклатура показателей бюджета кадрового подразделения зависит от уровня развития предприятия и набора функций, которые выполняет данная HR-служба. На многих предприятиях затраты на поддержание сайта могут относиться как к бюджету отдела рекламы, так и к бюджету кадровой службы.

В некоторых организациях фонд оплаты труда всего персонала относится к показателю HR-бюджета. Однако, несмотря на то, что размер фонда оплаты труда всего персонала имеет прямое отношение к функциям HR-службы: приему; адаптации; проведению оценки и определению способов мотивации сотрудников, целесообразно размеры фонда оплаты труда включать в бюджеты соответствующих подразделений предприятия пассажирского транспорта.

Бюджет HR-подразделения может быть оформлен в формате сводного бюджета данного подразделения с разбивкой статей затрат по экономическим элементам: материальные затраты; фонд оплаты труда всего персонала; отчисления на социальные нужды; амортизация; инвестиции и пр. В этом случае исходными данными для составления сводного бюджета должны быть показатели функциональных бюджетов по соответствующим экономическим элементам затрат. Для их разработки по каждой из перечисленных выше статье затрат должны быть разработаны научно обоснованные нормативы. Так, показатели бюджета фонда оплаты труда HR-подразделения обосновываются расчетами численности персонала этой службы, в котором для каждого работника этой службы увязываются объемы предстоящих в отчетном периоде работ в натуральном, стоимостном или трудовом выражении и нормативы, установленные на планируемый период.

Формат бюджета HR-подразделения может быть оформлен и по направлениям работ. В этом случае по каждому направлению работ должен быть разработан бюджет более низкого уровня, показатели которого должны включать экономические элементы. Так например, в бюджет «Подбор персонала» следует включить статьи затрат: оплата участия в ярмарках вакансий; затраты на размещение объявлений в СМИ; оплата услуг агентства по подбору персонала; проведение тестирования при приеме на работу и др. В свою очередь, может быть и отдельный

подбюджет «Тестирования при приеме на работу», который должен содержать затраты на оплату труда специалиста по тестированию, затраты на приобретение оргтехники и специальных диагностических программ; затраты на электроэнергию; амортизацию оборудования, используемого при тестировании.

Управление бюджетами HR-службы и оценка их выполнения

Функционирование системы бюджетирования HR-службы на предприятиях пассажирского транспорта требует организации процессов управления и оценки выполнения бюджетов этого подразделения. Это позволит эффективнее достигать запланированных показателей с помощью точного их учёта, контроля и анализа, а также положительно повлиять на общие результаты деятельности предприятия. Постоянный (ежедневный, ежедекадный или ежемесячный) оперативный контроль соответствия фактических показателей плановым позволяет быстро выявить наиболее значимые отклонения, анализировать причины их возникновения, устранять эти причины или корректировать плановые показатели, а также выявлять проблемы, на которые необходимо обратить внимание в будущем.

При выборе номенклатуры показателей для оценки выполнения бюджетов подразделения управления персоналом следует придерживаться следующей последовательности (рис. 1).

При определении целей оценки и анализа выделяются те статьи затрат, которые имеют наибольший удельный вес в структуре бюджета данного подразделения. Например, к этим статьям затрат относятся: фонд оплаты труда всего персонала подразделения (ФОТ); материальные затраты; инвестиции в развитие и подготовку персонала (рис. 2).



Рис. 1. Последовательность действий при выборе номенклатуры оценочных показателей



Рис. 2. Примеры определения целей оценки и анализа

При выделении цели «Управление инвестициями» подразумевается проведение оценки и анализа инвестиций в подбор, подготовку, обучение персонала.

Заключение

Разработка бюджетов кадровой службы, «взаимувязка показателей бюджетов HR-службы с показателями бюджетов других подразделений, других уровней предприятия» [6, 8] и с показателями работы предприятия в целом, позволяет регулярно оценивать финансовые потоки предприятия, а также полную картину эффективности функционирования

автоматизированной системы управления, мониторинга и контроля выполнения транспортной работы.

Дальнейшим развитием системы бюджетирования из-за наличия огромного количества разнообразных показателей бюджетов предприятия, требующих постоянного контроля и корректировки, должна стать автоматизация процессов учёта, анализа, управления затратами и бюджетирования.

Список литературы

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 N 1734-р, в ред. от 11.06.2014). – URL: https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts_proekt_16102008.pdf (дата обращения: 24.02.2018).
2. Винникова, И.Е. Оценка эффективности принятия управленческих решений / И.Е. Винникова // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 4 (6). – С. 19.
3. Жидкова, М.А. Современные подходы к управлению таксомоторным транспортом / М.А. Жидкова // Автотранспортное предприятие. – 2013. – № 12. – С. 13–16.
4. Жидкова, М.А. Оценка эффективности использования персонала на основе системы сбалансированных показателей / М.А. Жидкова, Л.В. Прусова // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 4 (6). – С. 20.
5. Политковская, И.В. Финансовые аспекты осуществления инноваций на предприятиях транспорта: монография / И.В. Политковская, Д.Т. Хвичия. – М.: МАДИ, 2015. – 156 с.
6. Политковская, И.В. Проблемы и последовательность внедрения на предприятиях автомобильного транспорта современных концепций

менеджмента / И.В. Политковская // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 1 (3). – С. 17.

7. Политковская, И.В. Ориентированная на результат классификация предпринимательских рисков организаций автомобильного транспорта как фактор ускорения принятия и осуществления решений / И.В. Политковская // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределённости: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Челябинск, 04 февраля 2018). – Стерлитамак: АМИ, 2018. – С. 143–148.

8. Хвичия, Д.Т. Организационные предпосылки эффективного функционирования ИТС на предприятиях пассажирского транспорта / Д.Т. Хвичия // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 1 (3). – С. 19.

9. Хвичия, Д.Т. Совершенствование управления финансами транспортного предприятия с использованием системы взаимосвязанных бюджетов / Д.Т. Хвичия // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Пермь, 09 ноября 2017) в 4 ч. Ч. 1. – Стерлитамак: АМИ, 2017. – С. 222–226.

10. Шнурова, Л.К. Оптимизация финансовых потоков организации / Л.К. Шнурова // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 2 (4). – С. 16.

References

1. URL: https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts_proekt_16102008.pdf
2. Vinnikova I.E. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 4 (6), p. 19.
3. Zhidkova M.A. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2013, no. 12, pp. 13–16.

4. Zhidkova M.A., Prusova L.V. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 4 (6), p. 20.
5. Politkovskaya I.V., Hvichiya D.T. *Finansovye aspekty osushestvleniya innovatsii na predpriyatiyah transporta* (Financial aspects of innovation in transport enterprises: monograph), Moscow, MADI, 2015, 156 p.
6. Politkovskaya I.V. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 17.
7. Politkovskaya I.V. *Proryvnye ekonomicheskie reformy v usloviyah riska i neopredelyonnosti*, Sbornik statej, Sterlitamak, 2018, pp. 143–148.
8. Hvichiya D.T. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 19
9. Hvichiya, D.T. *Sintez nauki i obshchestva v reshenii global'nyh problem sovremennosti*, Sbornik statei, Sterlitamak, 2017, part 1, p. 222–226.
10. Shnurova L.K. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 2 (4), p. 16.