

Лекция 5. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) деятельности персонала (2 часа)

A decorative graphic consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, white, and light blue) extending from the left side of the slide towards the right.

План:

5.1 Функционально-стоимостной метод - метод анализа, оценки и совершенствования деятельности персонала. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов.

5.2 Содержание важнейших этапов функционально-стоимостного анализа (ФСА) и практика его использования при развитии систем управления персоналом организаций

5.1 Функционально-стоимостной метод - метод анализа, оценки и совершенствования деятельности персонала. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов.

Функционально-стоимостной метод - метод анализа, оценки и совершенствования деятельности персонала. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов.

Метод ФСА занимает важное место в системе прогрессивных инструментов совершенствования управления, содействующих повышению эффективности трудовой деятельности и производства.

Соотнесение функций органа управления с управляемым объектом дает информацию о том, насколько необходим этот орган.

Соответствие функций системы управления функциям производственной системы — необходимое условие эффективного построения системы управления организацией, так как система управления существует не сама по себе, не для себя, а для обеспечения эффективного функционирования производственной системы.

Функциональный подход имеет большое значение для изучения и построения любой системы управления, в том числе системы управления персоналом. Однако нет функций без их носителей. Функции системы управления «привязаны» к их носителям — системе управления, подразделению, работнику. Ту или иную конкретную функцию в системе может выполнять не любое подразделение или работник, а лишь конкретные подразделения и работники.

Каждая функция управления подчинена цели и осуществляется ради достижения цели, которая является объективно обусловленной. Однако функции управления осуществимы только тогда, когда реализуются возможности носителей функций системы управления и внешней среды, которая питает систему управления информацией, финансами и другими необходимыми для функционирования и развития системы ресурсами.

Функциональный подход обязательно должен идти рядом с системным подходом в исследовании. ФСА как метод системных исследований обладает такими свойствами. Изучение функций систем управления при помощи метода ФСА позволяет проводить анализ всех составляющих систему управления носителей функций, внешней среды, их состояния и взаимосвязей. При этом ФСА дополняется стоимостным анализом, что выгодно отличает этот метод от других традиционных методов, распространенных в практике проектирования систем управления организацией.

Этот метод позволяет определить состояние функционирования и тенденции развития системы управления, отдельного подразделения или работника, которые происходят в ходе реализации ее (системы) потребительной стоимости. Кроме того, ФСА позволяет выявить затраты, необходимые для осуществления функций системы при заданном уровне их качества.

Первая часть ФСА — функциональный анализ системы управления — имеет определенную историю и опыт, широко применяется на практике. Этому не скажешь о второй части — стоимостном анализе (если говорить о стоимости функций управления). Определение затрат (стоимости) на осуществление функций системы управления имеет свои сложности и большую специфику в отличие от стоимости выполнения функций технических систем.

Что же такое стоимость функций управления? Это прежде всего затраты, связанные с содержанием носителя функций (система управления, подразделение, работник, аппарат управления).

ФСА позволяет посмотреть на систему управления или ее часть (как на товар: со стороны потребительной стоимости и стоимости) с двух сторон: одна сторона — состав и качество осуществления функций управления и вторая — затраты на осуществление функций. При этом обе стороны рассматриваются в единстве, так как являются сторонами одной медали. Поэтому в философском смысле основную задачу ФСА системы управления можно представить как достижение этого единства путем разрешения противоречия между качеством функций управления и затратами на их осуществление.

ФСА метод универсальный и достаточно широко применяемый в мировой практике менеджмента персонала. Он позволяет при его проведении применять систему методов:

1. Оценка деятельности персонала

Анализ научных концепций позволяет выделить несколько основных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности:

1) *Экономическая эффективность* позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным проектам (бизнес-планам, инвестициям, мероприятиям). Основные показатели экономической эффективности: коэффициент эффективности затрат; срок окупаемости затрат; приведенные затраты; годовой экономический эффект; дисконтированные затраты.

2) *Социальная эффективность* создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей. Она измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Включает такие показатели, как средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда в выручке; темпы роста заработной платы; уровень трудовой дисциплины; текучесть персонала; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата;

3) *Организационная эффективность* оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала, состояние системы управления организации: надежность работы персонала и равномерность загрузки персонала; нормы управляемости; коэффициент прироста сотрудников; качество управленческого труда; уровень управленческого потенциала.

4) *Оценка по конечным результатам* позволяет количественно определить результаты и динамику трудовой деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей. Конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся показатели: выручка (объем продаж); валовой (хозрасчетный доход); Балансовая (чистая) прибыль; Затрата (себестоимость, издержки); качество готовой продукции (труда, услуг).

5) *Управление производительностью труда* – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труд и экономики предприятия. Оно создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям. В перечень основных показателей входят: стоимостная оценка производительности; натуральная выработка на одного работника; темпы роста производительности труда; трудоемкость продукции (работ, услуг); коэффициенты использования рабочего времени.

6) *Качество трудовой жизни* – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных показателей и концепции всестороннего развития личности; является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей. Оно включает следующие группы показателей: трудовой коллектив; оплата труда; рабочее место; руководство предприятия; служебная карьера; социальные гарантии; социальные блага.

7) *Балльная оценка эффективности труда* позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности за определенный период (год, квартал, месяц) организации в целом, а также ее крупных подразделений (т.е. проводить оценку по конечным результатам).

8) *Оценка трудового вклада (участия)* является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной оплате труда рабочих и служащих.

2. Совершенствование деятельности персонала

Функции делятся на:

1. *Внешние функции управления* - функции по регулированию внешних связей со смежными и вышестоящими организациями.
2. *Внутренние функции управления* - функции по регулированию внутренних связей организации между функциональными подразделениями как одного уровня, так и разных уровней иерархии.
3. *Главная функция управления* - функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения.
4. *Основная функция управления* - функция, без которой не может быть осуществлена главная функция управления.
5. *Вспомогательная функция управления* - функция, способствующая осуществлению основной функции управления.

Важнейшие задачи по совершенствованию деятельности персонала:

1. Освободить персонал от «ненужных» функций.

Анализируя деятельность персонала, посредством тестов, анкет и т.п. выявить и избавиться от излишних и несвойственных службе персонала функций

2. Правильно организовывать выполнение функций

(Формировать организационную структуру службы персонал, Осуществлять адаптацию персонала, Разрабатывать кадровую политику и стратегию управления персоналом, Управлять социальным развитием, Анализировать деятельность службы персонала, Осуществлять маркетинг персонала и т.п.)

3. Сократить затраты на найм, оценку, отбор, аттестацию персонала. Также на осуществление подбора и расстановку персонала

4. Повысить качество выполнения основных функций, таких как:

- Мотивация и стимулирование персонала
- Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
- Формирование трудового коллектива
- Адаптация персонала
- Управление социальными и производственными конфликтами

5. Совершенствовать функциональные взаимосвязи службы персонала с другими функциональными подразделениями организации

6. Компьютеризировать процессы выполнения функций службы персонала и т.п.

Единство функционального и стоимостного подходов при повышении эффективности систем управления, в том числе системы управления персоналом, достигается посредством применения метода функционально-стоимостного анализа (ФСА).

ФСА основывается на принципах:

- *Функционально-стоимостной подход*
- *Системный подход.*
- *Народнохозяйственный подход.*
- *Коллективное творчество*

Основные задачи ФСА:

1. достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;

2. снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;

3. повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;

4. улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

5. сокращение или ликвидация брака.

Таким образом, ФСА позволяет посмотреть на систему управления или ее часть (как на товар: со стороны потребительной стоимости и стоимости) с двух сторон: одна сторона — состав и качество осуществления функций управления и вторая — затраты на осуществление функций. При этом обе стороны рассматриваются в единстве, так как являются сторонами одной медали. Поэтому в философском смысле основную задачу ФСА системы управления можно представить как достижение этого единства путем разрешения противоречия между качеством функций управления и затратами на их осуществление.

5.2 Содержание важнейших этапов функционально-стоимостного анализа (ФСА) и практика его использования при развитии систем управления персоналом организаций

Функционально-стоимостный анализ включает в себя следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий. Они хорошо вписываются в принятую последовательность разработки проекта совершенствования системы управления организацией. Предпроектная подготовка охватывает подготовительный, информационный и аналитический этапы ФСА; проектирование — творческий, исследовательский и рекомендательный этапы ФСА; а внедрение — этап внедрения результатов ФСА.

Этапы функционально-стоимостного анализа

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Подготовительный	Комплексное обследование основной деятельности и управления организации, обоснование выбора объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА, составление рабочего плана проведения ФСА	Цели и задачи организации, организационная структура управления, характер производственных процессов, роль объекта анализа в деятельности организации	Устав организации, бизнес-план, положение о службе персонала организации, штатное расписание, должностные инструкции работников службы персонала	Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Информационный	Отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность службы персонала, а также данных по аналогичным подразделениям других организаций	Данные, характеризующие деятельность службы персонала	Должностные инструкции работников службы, схемы документооборота, данные бухотчетности, анкетный и устный опрос работников службы персонала	Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Внедрение	Подготовка работников аппарата управления к внедрению и разработка плана-графика внедрения проекта	Информация о проводимых мероприятиях	План-график внедрения проекта	Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Аналитический	Формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между службой персонала и подразделениям и аппарата управления организации	Данные, выявляющие основные и вспомогательные функции службы персонала, инструменты ФСА	Должностные инструкции работников службы, схемы документооборота, данные бухотчетности, анкетный и устный опрос работников службы персонала	Начальник отдела по работе с персоналом

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Творческий	Выявление способов выполнения функций службы персонала, формирование вариантов функций, предварительная оценка и отбор вариантов с оценкой затрат	Данные, выявляющие функции службы персонала. Методы «мозговой атаки», контрольных вопросов	Типовое положение о службе персонала, штатное расписание, должностные инструкции, схемы документооборота	Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом, эксперт

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Исследовательский	Описание каждого варианта, сравнительная технико-экономическая оценка вариантов на основе экспертизы, отбор вариантов	Технико-экономические показатели, характеризующие каждый вариант	Докладная записка по результатам творческого этапа ФСА	Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом. Психолог, работник отдела маркетинга и рекламы, эксперт

Продолжение таблицы «Этапы функционально-стоимостного анализа»

Наименование этапов ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источники информации	Исполнители
Рекомендательный	Рассмотрение и утверждение рекомендаций и принятие решений об их реализации, расчет затрат на реализацию проекта и ожидаемой экономической эффективности	Расчет производится в соответствии с методикой расчета ожидаемой экономической эффективности	Учебная литература по курсу «УП организации»	Начальник службы персонала

Как видно из самого общего описания метода ФСА, он весьма сложен и трудоемок. По сути дела, исследуется вся система жизнедеятельности предприятия, а не только, собственно, персонал. ФСА под силу организовать только достаточно крупной организации и, желательно, с привлечением исследовательских сил внешних консалтинговых фирм (как это делают некоторые зарубежные корпорации). Кроме того, внимание к подобным сложным исследованиям должно присутствовать, прежде всего, в управленческой культуре и управленческих стратегиях топ-менеджеров. А еще должны изыскиваться необходимые средства и время, четко планироваться и контролироваться действия групп исследователей – аналитиков, экспертов. Процесс исследований, промежуточные и конечные результаты должны доводиться до всех работников. Очевидно, что подобные исследования должны вписываться в политику демократизации управления, освоения практики «менеджмента тотального качества» и пр. Такие исследования не могут проводиться часто. В промежутках времени между такими системными исследованиями (в три – пять лет) целесообразно проводить более узкие исследования различных аспектов, связанных с эффективностью управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте сущность функционально-стоимостного анализа.
- 2) Охарактеризуйте принципы и основные термины ФСА.
- 3) Раскройте содержание основных этапов ФСА.